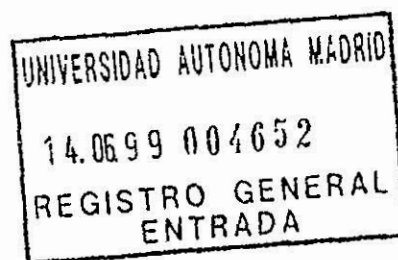


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
Dptº. Psicología Social y Metodología.

TESIS DOCTORAL

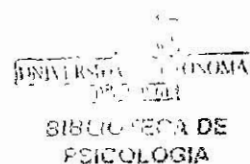


**LA ORGANIZACIÓN COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL.
REPRESENTACIÓN ORGANIZACIONAL**

Reg. 4 26012 .

Jesús M^a de Miguel Calvo
Director: D. Manuel Fernández-Ríos

Madrid, Junio de 1999.



Quienes desean obtener el favor de un príncipe tienen por costumbre regalarle lo que más aprecian o lo que saben que más le puede agradar. Por eso, los obsequios suelen consistir en caballos, armas, telas tejidas en oro, piedras preciosas y adornos parecidos; en fin, cosas todas ellas dignas de la grandeza de un príncipe. Como deseo ofreceros algo que sea testimonio de mi más profundo respeto hacia Vuestra Magnificencia, lo único que he podido encontrar entre mis pertenencias más queridas es el conocimiento de las acciones de los hombres insignes que he ido adquiriendo a través de una larga experiencia de las cosas modernas y de una continua lectura de las antiguas. Aunque creo que esto es muy poca cosa para ofrecerosla, confío en que por vuestra benevolencia la sabréis aceptar. No deseo, sin embargo, que sea interpretada como presunción de un hombre que siendo de humilde condición se atreve a examinar y regular los gobiernos de los príncipes. De la misma manera que quienes trazan los mapas de los distintos países se sitúan en la parte llana del terreno para examinar la naturaleza de los montes y de los sitios elevados, y por el contrario, para observar las partes bajas, se sitúan en lo alto de aquellos, así, para conocer la naturaleza de los pueblos hay que ser príncipe, y para conocer bien la del príncipe es necesario pertenecer al pueblo.

Nicolás Maquiavelo al Magnífico Lorenzo de Médicis.

INDICE	Pág.
Introducción. La Organización una realidad socialmente construida o una sombra de la Torre de Babel.	1
1. Planteamiento del problema.	3
2. Presentación del marco de referencia.	7
3. Presentación del estudio.	12
Capítulo 1. Marco Teórico.	16
1. El conocimiento de/en la vida cotidiana. Un ámbito de apropiación y colisión disciplinar.	17
2. El mundo social objetivo: el conocimiento insitucionalizado.	19
2.1. La sociedad como realidad.	22
2.2. El orden social como producto de la actividad humana.	23
2.3. Institucionalización: la construcción de la sociedad como realidad objetiva.	24
2.4. Legitimación. Disponibilidad y plausibilidad de la sociedad como realidad objetiva.	31
3. El mundo social subjetivo. El conocimiento no institucionalizado.	35
3.1. Las representaciones sociales como reconstrucción subjetiva de la realidad de la vida cotidiana.	36
3.2. La "de-construcción" del término representación social.	42
3.3. Los productos y procesos de la representación social.	45
3.3.1. Los contenidos de la representación social.	46
3.3.2. Los procesos inherentes a la representación social.	47
3.3.3. Estructura de la representación social.	48
3.4. Diferencias y similitudes con conceptos afines.	49
Capítulo 2. La organización. Una realidad socialmente construida.	53
1. Aproximación teórica a la organización como realidad socialmente construida.	54
1.1. Redefinición de la organización como construcción social.	54
1.2. Concepciones de la organización como construcción social de la realidad.	62
2. Conocimiento y participación.	70
3. La interacción individuo-organización y los procesos de construcción de la realidad.	77
3.1. La organización como realidad objetiva e institucionalizada.	79
3.2. La organización como realidad social subjetiva y aloinstitucional	83
4. Relevancia de la representación organizacional en la estrategia.	87
5. Postulados básicos.	90

Capítulo 3. Delimitación conceptual de los elementos intervinientes de la representación organizacional.	92
1. Introducción.	93
2. Dimensión I: Contexto.	95
2.1. Contexto. Concepto.	95
2.2. Contexto. Variables de estudio.	101
2.3. Contexto. Elementos seleccionados en la dimensión..	102
3. Dimensión II: Estructura.	102
3.1. Estructura. Concepto.	102
3.2. Estructura. Variables de estudio.	106
3.3. Estructura. Elementos seleccionados en la dimensión.	112
4. Dimensión III: Procesos Organizacionales.	113
4.1. Procesos organizacionales. Concepto.	113
4.2. Procesos organizacionales. Variables de estudio.	124
4.3. Procesos organizacionales. Elementos seleccionados en la dimensión.	133
5. Dimensión IV: Clima organizacional.	135
5.1. Clima organizacional. Concepto.	135
5.2. Clima organizacional. Variables de estudio.	138
5.3. Clima. Elementos seleccionados en la dimensión.	144
6. Dimensión V: Cultura organizacional.	146
6.1. Cultura organizacional. Concepto.	146
6.2. Cultura organizacional. Variables de estudio.	151
6.3. Cultura organizacional. Elementos seleccionados en la dimensión.	153
7. Dimensión VI: Satisfacción.	155
7.1. Satisfacción. Concepto.	155
7.2. Satisfacción. Variables de estudio.	163
7.3. Satisfacción. Elementos seleccionados en la dimensión.	168
8. Dimensión VII: Eficacia organizacional.	169
8.1. Eficacia organizacional. Concepto.	169
8.2. Eficacia organizacional. Variables de estudio.	174
8.3. Eficacia organizacional. Elementos seleccionados en la dimensión.	178
9. Selección de variables.	181
Capítulo 4. Escala de indicadores potenciales de la representación organizacional.	199
1. Introducción.	200
2. Método.	201
2.1. Sujetos.	201
2.2. El instrumento de recogida de información: Escala de indicadores potenciales de la representación organizacional.	205
2.3. Procedimiento de recogida de datos.	206

3.	Resultados.	208
3.1.	Descripción de los datos.	211
3.2.	Análisis de los resultados.	214
3.2.1.	Análisis de la dimensión empírica importancia.	214
3.2.2.	Análisis de las dimensiones teóricas.	225
3.2.3.	Análisis de las diferencias observadas en los grupos de expertos.	241
4.	Discusión y conclusiones.	249
Capítulo 5. Evaluación de la representación organizacional.		252
1.	Introducción.	253
2.	Método.	255
2.1.	Sujetos.	255
2.2.	El instrumento de recogida de información: Cuestionario de Representación organizacional (CREO®).	258
2.2.1.	Instrucciones.	259
2.2.2.	Escalas.	261
2.2.3.	Variables contextuales.	265
2.3.	Procedimiento de recogida de datos.	281
3.	Resultados.	285
3.1.	Descripción de los datos.	286
3.2.	Análisis de los resultados.	289
3.2.1.	Hipótesis 1 ^A .	289
3.2.2.	Hipótesis 1 ^B .	293
3.2.3.	Hipótesis 2.	295
Capítulo 6. Conclusiones.		313
1.	Conclusiones.	314
1.1.	Hipótesis 1.	314
1.2.	Hipótesis 2.	316
2.	Discusión y propuestas.	324
Referencias bibliográficas.		336
Anexos		347

INTRODUCCIÓN.

LA ORGANIZACIÓN: UNA REALIDAD SOCIALMENTE
CONSTRUIDA O UNA SOMBRA DE LA TORRE DE BABEL.

Probablemente no haya pensamiento sólido –ni tampoco obra sólida, cualquiera que sea su género, ya se trate de comedia o de ópera bufa– más que en el registro de lo despiadado y de la desesperación (desesperación por la que no entiendo, ni mucho menos, una disposición de ánimo inclinada a la melancolía, sino una disposición absolutamente refractaria a todo lo que se asemeje a la esperanza o a la espera).
Clément Rosset.

Con la presente memoria de tesis se pretende responder a un problema aplicado de la psicología social de las organizaciones y relativo al conocimiento socialmente compartido. En esta introducción se ilustra, desde el pensamiento de la psicología social como disciplina delegada para la descripción, explicación y predicción de las relaciones entre individuo y sociedad, un acercamiento al problema de esta relación cuando es específico y se establece entre individuo y organización social y formal. Se comenta la necesidad que ha orientado el posicionamiento conceptual sostenido a lo largo de la memoria y se aportan argumentos para avalar esta perspectiva. Se presenta el objetivo que se ambiciona, no sin antes exponer el deseo que se codicia. Se avanzan los modelos teóricos vinculados al desarrollo del marco conceptual y por último se muestran las hipótesis contrastadas mediante estudio experimental ya se falseen o verifiquen.

Se trata de un trabajo que versa sobre la invarianza que conlleva la reproducción o el cambio que provoca la creación. Se mantiene una reflexión sobre si una organización puede ser una realidad socialmente construida o más bien ejemplifica la construcción de una nueva Torre de Babel¹.

¹ Babel, Torre de (en hebreo Babhel, del asirio-babilonio bab-ili, puerta de Dios), según el Antiguo Testamento (Gén. 11,1-9), torre erigida en la llanura de Shinar, en Babilonia, por los descendientes de Noé. Los constructores querían que la torre alcanzara el cielo; su soberbia, sin embargo, causó la ira de Jehová, quien interrumpió la construcción confundiéndoles las lenguas. Después los dispersó por toda la faz de la tierra al hacer que hablaran diferentes idiomas. (Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98).

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los principales problemas existentes en la ciencia social es el relativo a la relación entre los elementos del binomio individuo-sociedad. Los primeros intentos de explicar esta relación a partir de conceptualizaciones propias de la psicología social hicieron su aparición, según apunta Blanco (1988), en la segunda mitad del siglo pasado; explicaciones surgidas al amparo de los clásicos paradigmas deterministas que enfatizan la primacía de uno de los extremos sobre el otro: holismo sociológico e individualismo metodológico.

Dichas explicaciones obedecen a paradigmas que, desde nuestra perspectiva (y probablemente desde la de clásicos de la primera mitad de este siglo como Mead, Lewin o Vygotski²), muestran la insuficiencia de una relación entre dos términos que necesitan, al menos, de un tercero para completar la estructura teórica que explique su función en la dinámica social. Se conjuga, pues, la relación a partir de un trinomio, por ejemplo, en Mead “persona-espíritu-sociedad”.

El elemento central, metaforizado en este caso como espíritu, y asumiéndolo hoy en día como los procesos y productos derivados de la interacción de los elementos situados en los extremos, dará cuenta, en definitiva, del objeto de estudio de la psicología social, ya que, bien sea entendido desde planteamientos conductuales, cognitivos, simbólicos, o cualquier combinación de ellos simultáneamente, deriva en los modelos a partir de los cuales se explica la comprensión de la realidad socialmente construida. Éste es el caso de la teoría de la representación social que desarrollara Moscovici (1961) cuando en su intención “quería redefinir los problemas y los conceptos de la

² “La naturaleza relacional, interactiva e interdependiente de los fenómenos psicológicos es el argumento sobre el que se erige la teoría sociohistórica (*de Vygotski*); será, además, la hipótesis central de la filosofía galileana de Kurt Lewin y acabará por erigirse en la pieza angular del tránsito del organismo a la persona en la propuesta de Mead” (Blanco, 1996, pág. 27. El texto en cursiva es nuestro).

psicología social a partir de este fenómeno, insistiendo en su función simbólica y su poder para construir lo real". (Moscovici, 1979, pág. 9).

La presente memoria de tesis comparte, en cierta manera, tal pretensión de Moscovici: se pretende redefinir el concepto de organización y los fenómenos que en ella acontecen, enfatizando en su función simbólica y su poder para construir lo real. Estas razones han conducido a proponer el estudio de la organización desde la perspectiva de alguno de los modelos de construcción social de la realidad, modelos cuyas premisas podrían quedar someramente descritas de la manera siguiente:

- a) Las organizaciones tienen poder para constituirse como realidades imponiéndose a sus miembros mediante el conocimiento.
- b) Los individuos de la organización ejercitan un juego simbólico que genera un conocimiento sobre la propia organización.

El primero se trata de un conocimiento socialmente adquirido, el segundo de un conocimiento socialmente elaborado. Ambos son conocimientos socialmente compartidos.

Redefiniendo el concepto de organización desde esta perspectiva tratamos de satisfacer la necesidad de crear un espacio conceptual que posibilite diseñar mecanismos, procedimientos o instrumentos para el diagnóstico de las variables psicosociales que puedan y deban ser incluidas en el análisis estratégico de la organización.

Nuestro deseo es constituir un modelo de diagnóstico de la organización como objeto social que se caracterice por:

1. Evaluar los siguientes componentes de la representación social de la organización:
 - a) El conocimiento adquirido, elaborado y compartido sobre la organización como objeto social.
 - b) La estructura de ese conocimiento.
 - c) La actitud que determina la relación de los sujetos de la organización sobre la organización como objeto.
2. Tal análisis debe entender la organización como una realidad objetiva (universo reificado), realidad intersubjetiva (universo consensuado) y realidad subjetiva (universo individual)³.
3. Y debe participar de un sistema dialéctico⁴ entre:
 - a) Los escenarios reales y descritos en la actualidad (tesis).
 - b) Los escenarios ideales, futuros y deseados que queremos normalizar (antítesis).

³Los conceptos de universo reificado y universo consensuado se toman de Moscovici, quien los diferencia así: "En el universo consensual, la sociedad es una creación visible, continua, permeada con pensamientos y hechos, poseyendo voz humana, en consonancia con la existencia humana y ambas actuando y reaccionando como un ser humano. En otras palabras, el hombre es aquí la medida de todas las cosas. En el universo reificado, la sociedad se transforma en una sociedad de sólidas, básicas e invariables entidades, las cuales son indiferentes a las individualidades e identidades. Esta sociedad se ignora a sí misma y a sus creencias, a las cuales contempla solamente como objetos aislados, como personas, ideas, ambientes y actividades" (Moscovici, 1984, pág. 20). El concepto de universo individual se incluye para completar el entendimiento de la organización como realidad, asumiendo la percepción idiosincrásica del sujeto en su interacción. Por otro lado, el individuo es el único que tiene substrato biológico, y por lo tanto material, para cristalizar los otros dos universos. Incluir este tercer universo es incluir el substrato vivo, concreto, de quien tiene la responsabilidad del cambio y la capacidad asumirlo. En definitiva, entender la organización desde estos tres universos (universo individual, universo consensuado y universo reificado), significa atender a la triada "Persona, espíritu y sociedad" que mencionamos al comienzo de este capítulo.

⁴Tomamos la dialéctica, como método para llegar al conocimiento, de Hegel; para Hegel el cambio resulta de un proceso dialéctico que ocurre cuando dos conceptos o ideas entran en conflicto (tesis y antítesis), por tal conflicto surge una tercera visión que supera los puntos de vista anteriores (síntesis) y se constituye en "verdad", verdad relativa o nueva tesis hasta que vuelva a entrar en conflicto con otras ideas y el conocimiento siga avanzando.

- c) Los escenarios posibles determinados por las limitaciones propias y las amenazas externas (síntesis).
4. Dicho modelo tendría las siguientes funciones:
- a) **Describir** el conocimiento cognitivo-simbólico adquirido y elaborado en y, sobre, la organización.
 - b) **Explicar** el grado de congruencia y coherencia entre la realidad psicosocial de la organización y los constantes y rápidos cambios en el entorno que la afectan.
 - c) **Predecir** el impacto del cambio entre sus miembros y el grado de adecuación de los miembros de la organización a tales cambio.

No obstante, la presente memoria de tesis tiene un carácter más limitado, los objetivos que persigue son:

1. **Detectar** las variables que puedan formar parte de la representación social de la organización (representación organizacional) y su estructura.
2. **Diseñar** un instrumento para medir la representación organizacional.
3. **Contrastar** las hipótesis expuestas en el apartado empírico.⁵

⁵ Concretamente aquellas que suponen a) que la representación organizacional de dos organizaciones diferentes es distinta, b) que mediante la representación organizacional se puede discriminar la pertenencia de un individuo a una determinada organización y, c) que la representación organizacional es tributaria de la posición que ocupan los sujetos en la organización.

4. **Generar** un efecto demostrativo que sienta las bases para posteriores investigaciones y ampliación del conocimiento en esta materia.

2. PRESENTACIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA

Entendiendo la organización como una producción humana, podemos concebirla como una construcción social, como una realidad que se construye y se reconstruye por los sujetos que participan en ella. Este proceso de “construcción” lo entendemos desde las tesis de Berger y Luckmann sobre la construcción social de la realidad y, desde la tradición teórica de la representación social de Moscovici.

La obra de Berger y Luckmann (1966) responde a la pregunta que cuestiona cómo se hace posible el proceso de construcción y reproducción de la realidad, planteado en la primera de las premisas expuestas en las páginas anteriores [a.- Las organizaciones tienen poder para constituirse como realidades imponiéndose a sus miembros mediante el conocimiento].

La tradición teórica de la representación social (Moscovici) invita a que se planteen hipótesis sobre cómo los sujetos, con independencia del conocimiento institucionalmente impuesto, crean y generan nuevas realidades o las modifican. Responde a la segunda de las premisas [los individuos de la organización ejercitan un juego simbólico que genera un conocimiento sobre la propia organización].

Ambas perspectivas se nos antojan necesarias y complementarias, ya que pueden componer un modelo que explique, no sólo, la reproducción estática de ciertos valores, actitudes o estilos de comportamiento; si no también, la formación dinámica de esas cogniciones, actitudes y conductas al interpretar

los sujetos, mediatizados por la interacción, las informaciones recibidas por medio de los distintos canales y códigos. Por este motivo se propone, en el presente trabajo, la adecuación al mundo de las organizaciones de ambos modelos teóricos.

En las páginas siguientes se exponen los postulados básicos de dichos modelos.

1. La sociología del conocimiento de Berger y Luckmann.

Se parte de la referencia obligada a la obra de Berger y Luckmann "La construcción social de la realidad" ⁶ (1966). Esta publicación denota la

⁶ La utilización en esta tesis de los postulados de la sociología del conocimiento, en detrimento de psicólogos sociales que han contribuido significativamente a su desarrollo conceptual –Mead, Vygotski, Lewín- (recuérdese que Berger y Luckmann se declaran deudores del pensamiento de Mead), no pretende cuestionar que sea posible realizarla desde el enfoque de nuestra metodología psicosocial. En este sentido, sería oportuno recordar que Berger y Luckmann pretendieron reconceptualizar el ámbito de estudio de la sociología del conocimiento como orientado a la "construcción social de la realidad". Muy probablemente gran parte de las críticas que dichos autores realizan en la introducción de su obra, podrían perfectamente aplicarse a los modelos existentes tanto en la psicología como en los enfoques epistemológicos de nuestra disciplina. Se echa en falta, por tanto, la existencia de una "psicología social del conocimiento" que se ocupe de los factores psicosociales que intervienen en la "construcción de la realidad". Darío Páez y Amalio Blanco en la presentación del libro "La Teoría sociocultural y la Psicología social actual" (1996), apuestan por ir más allá de una exégesis de los "clásicos", buscando las confluencias entre las aportaciones de la teoría sociocultural y la psicología social. A tal respecto, puede decirse que se ha obviado en esta tesis realizar una "exégesis" de Vygotski y de Mead, y se ha optado por partir de un modelo teórico que ha sentado las bases para desarrollos empíricos importantes en nuestra disciplina y para la propia recuperación de dichos autores para la Psicología Social –aunque en ello haya un deseo de indicar que los "hitos" de la teoría sociocultural fueron marcados por colegas nuestros-. Por último, no estaría de más recordar que Berger y Luckmann tienen bien que el problema ha estado siempre "en nuestro lado": *"El fracaso en realizar la vinculación entre la psicología social de Mead y la sociología del conocimiento, por parte de los 'interaccionistas-simbólicos', tiene, por supuesto, relación con la limitada 'difusión' de la sociología del conocimiento en América, pero su fundamentación teórica más importante ha de buscarse en el hecho de que, tanto el mismo Mead, como sus seguidores posteriores no desarrollaron un concepto adecuado de la estructura social. Precisamente por esta razón, creemos, la integración de los enfoques de Mead y Durkheim cobra tanta importancia. Puede hacerse notar aquí que, así como la indiferencia hacia la sociología del conocimiento por parte de los psicólogos sociales norteamericanos ha impedido a estos últimos relacionar sus perspectivas con una teoría macro-sociológica, así también la absoluta ignorancia con respecto a Mead es una acentuada falla teórica del pensamiento social del pensamiento neo-marxista en la Europa actual. Resulta muy irónico que, últimamente, los teóricos neo-marxistas hayan estado buscando una conexión con la psicología freudiana (que es fundamentalmente incompatible con los presupuestos antropológicos del marxismo) sin recordar para nada la existencia de una teoría de Mead sobre la dialéctica entre la sociedad y el individuo que resultaría infinitamente más afín con su propio enfoque"*. (Berger y Luckmann, 1968. Págs. 33 y 34).

influencia de autores como Weber, Marx, Dilthey, Durkheim o Nietzsche, predecesores de la actual sociología del conocimiento. Scheler y Mannheim apuntando al nacimiento de la disciplina. Schutz preocupado por la estructura del mundo de sentido común en la vida cotidiana y Mead. De este último, Berger y Luckmann, toman los presupuestos socio-psicológicos para el análisis de la internalización de la realidad social.

La propuesta de Berger y Luckmann resulta especialmente importante porque aporta un marco conceptual que explica el origen y mantenimiento de la realidad construida en sociedad. Esta explicación encuentra sus pilares en un enfoque dialéctico que enfrenta el supuesto “la sociedad es una producción humana” frente a su contrario “el hombre es un producto social” y se desarrolla en la interacción de tres momentos: externalización, objetivación e internalización.

La organización, es una creación humana y, como tal, se construye como realidad objetiva mediante el proceso de institucionalización, llega a estar disponible para los individuos gracias a la legitimación y anida en la conciencia individual mediante la socialización. Este enfoque explica la organización como institución y el conocimiento que la propia institución genera, mantiene y reproduce, así como los mecanismos para preservarlo. Preservando este conocimiento se preserva la propia institución como realidad. Incluso, explica como la institución limita la distribución y el acceso al conocimiento.

2. La teoría de la representación social de Moscovici.

Si el enfoque de Berger y Luckmann tiene la capacidad para explicar el conocimiento que la institución genera y legitima sobre sí misma, y reproduce entre sus miembros; la tradición teórica de las

representaciones sociales tiene la capacidad de explicar el conocimiento que los miembros de la institución consensuan, generan y construyen ajenos al conocimiento institucionalizado, estandarizado y normalizado. Aún más, tiene la capacidad de explicar y describir la estructura y dinámica interna del conocimiento elaborado socialmente, dentro o al margen de la institución. Se seguirá la obra de Moscovici y sus fuentes de influencia, se revisarán también trabajos de autores que desde diferentes perspectivas han orientado sus trabajos con el denominador común de la representación social⁷.

Además de las características indicadas, la elección de esta teoría se argumenta en las tres razones siguientes:

1. La representación social constituye un modelo tridimensional que explica las relaciones entre individuo y sociedad (organización en nuestro caso) por una parte, y el proceso y/o producto cognitivo y simbólico que los identifica por otra.
2. La representación social es un tipo de pensamiento constituido y constituyente. En tanto que pensamiento constituido las representaciones sociales se manifiestan como productos cognitivos a partir de los cuales se interpreta, por ejemplo, la realidad. En tanto que pensamiento constituyente, las representaciones sociales no sólo reflejan la realidad sino que intervienen en su elaboración.

⁷ Según apunta Elejabarrieta (1991) cuatro son las grandes líneas que han guiado estos trabajos:

1. Las representaciones son bien reproducciones de esquemas establecidos y estructurados por la ideología, bien estructuras supeditadas a una organización de rango superior como la ideología.
2. Análisis de las relaciones entre grupos como determinantes del conjunto de representaciones implicadas en la relación y sobre las cuales se anclan las relaciones.
3. Análisis de las representaciones sociales como variables intervinientes a fin de estudiar la actividad cognitiva de los individuos y sobre todo la relación entre representaciones y comportamientos.
4. Una última línea que centra sus estudios sobre objetos fuertemente valorizados en la sociedad y situados en posición de conflictos de ideas.

3. La representación social constituye una verdadera construcción y no una mera reproducción, lo que le confiere un carácter creativo y autónomo.

La estructura de la representación social tendría, por tanto, la cualidad de describir el grado en que la organización, entendida como una construcción social de la realidad, puede definirse como tal. La organización, en cuanto objeto social, se constituye como realidad objetiva en función de la existencia de un conjunto de significados compartidos⁸, por los sujetos implicados y, referidos a “Ella misma”.

Haciendo uso del sistema de Abric (1993) sobre la estructura de la representación social, presuponemos la existencia de un “Núcleo central” y unos “Elementos periféricos”.

El “Núcleo central” es el elemento de la representación en torno al cual se organiza la estructura de la representación en un todo coherente y con significado. Marcado por las condiciones históricas e ideológicas define la homogeneidad del grupo y se caracteriza por ser estable, coherente y resistente al cambio, por ello guía las conductas con cierta estabilidad.

Los “Elementos periféricos”, son los elementos de la representación más sensibles y determinados por las características del contexto inmediato. Se caracterizan por su flexibilidad, capacidad de adaptación y ser relativamente heterogéneos; funcionalmente estas cualidades facilitan asimilar información y eventos novedosos posibilitando la adaptación a

⁸ Para que exista la organización sus componentes tienen que participar de un juego simbólico en el cual se comparten ciertos significados que funcionan como directrices de comportamiento. Consideramos a los significados moduladores de los comportamientos. Si esto es cierto, las organizaciones se identificarán no por su estructura y función, sino por este juego simbólico que se establece en la interacción

la realidad concreta e inmediata, bien provocando un cambio en el núcleo central o bien protegiéndolo.

La estructura y organización de los elementos de la representación social, así como los niveles de coherencia y congruencia entre los mismos, pueden informarnos e incluso explicar si cierta entidad, pública o privada, constituye una organización (social) o una auténtica Torre de Babel que, aún a pesar de tener unos objetivos y unos sistemas bien definidos, carece de un sistema de entendimiento (de significados compartidos) elaborados en la interacción de los implicados en esa entidad y no impuestos ni por normalización, ni estandarización, ni formalización, ni adoctrinamiento, ni institucionalización; procesos todos ellos diseñados desde el ápice de poder estratégico, tecnológico o administrativo de tal entidad.

3. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO.

En los capítulos primero y segundo se exponen los supuestos teóricos que guían el posicionamiento conceptual del presente trabajo y su adaptación al ámbito de las organizaciones, respectivamente.

En el capítulo tercero, se procede a la realización de un inventario y delimitación conceptual de los elementos componentes de representación social de las organizaciones, como fenómeno que interviene en la construcción de la organización como realidad social.

Los primeros componentes que se han utilizado en el estudio del fenómeno “representación social” han sido siete dimensiones teóricas que, diferentes autores e investigadores han propuesto para el diseño, evaluación y control

de ciertos aspectos de la organización: contexto, estructura, procesos organizacionales, clima, cultura, satisfacción y eficacia.

Estas dimensiones incluyen diversos aspectos o elementos implicados en las mismas. La diversidad de sus formulaciones, así como el diferente grado de concreción en los conceptos empleados por los diversos autores, ha exigido una labor de delimitación conceptual de tales elementos. Se han aislado 79 elementos correspondientes a las 7 dimensiones reseñadas.

En el capítulo 4, a través de un proceso de contraste, “juicio de expertos”, se ha procedido a valorar si tales elementos –denominados indicadores potenciales- pudiesen constituirse en indicadores de la representación organizacional. El resultado ha sido la selección de 49 indicadores, correspondientes a 5 de las 7 dimensiones teóricas inicialmente consideradas.

En el capítulo 5 se ha procedido al diseño del cuestionario de representación organizacional (CREO[®]). En este cuestionario cada elemento se utiliza como un indicador doble, esto es, se utiliza como indicador del componente informativo de la representación social y, también, como indicador del componente actitudinal de la misma. Ambos indicadores de un elemento, denominados también ítems, forman un variable. En este caso, se denominan así ya que se entienden como atributos de la representación organizacional que pueden variar en función de ciertas condiciones.

En este capítulo se ha procedido a la contrastación de las hipótesis básicas del estudio. Dichas hipótesis se han formulado de la siguiente manera: “la representación organizacional de dos organizaciones diferentes es distinta”, “mediante la representación organizacional se puede discriminar la pertenencia de un individuo a una determinada organización” y, “la representación organizacional se modula por la posición que ocupan los sujetos en la organización”.

La contrastación de tales hipótesis se ha realizado mediante la aplicación del CREO^o en dos organizaciones de naturaleza diferente y, la realización de los correspondientes análisis estadísticos sobre los datos obtenidos para comprobar la veracidad o falsedad de las mismas.

Un último capítulo se dedica a presentar las conclusiones del estudio y una serie de propuestas de actuación derivadas del mismo. Posiblemente el punto más destacable sea la presentación de la organización K; con ello no se quiere sentar “Kátedra”, ni mucho menos ponerse al mismo nivel que los autores de las teorías X, Y y Z. Sí se pretende reconocer los cambios que están surgiendo con los nuevos modos de organizar y en el concepto mismo de organización. Se piensa que estos cambios pueden entenderse mejor mediante esta perspectiva ya que subraya el conocimiento de la organización como una construcción social y, la representación organizacional como fenómeno cuya medición puede informar de los elementos constituyentes de esta construcción y su estructura, así como la relación que mantienen los sujetos con la misma. Un primer acercamiento a esta perspectiva incita a adelantar las definiciones desarrolladas en el presente trabajo de los conceptos de organización y representación organizacional.

La organización es una construcción humana, y como tal regida por parámetros de naturaleza social, que establece unos mecanismos de relación y coordinación entre sus miembros con la intención de modular el conocimiento y guiar la actitud y conducta de los mismos, siguiendo unas estrategias y movilizandolos unos recursos, para procurar satisfacer las necesidades y expectativas de sus partícipes sociales.

- *En cuanto organización, se trata de una construcción social, una creación humana que no pertenece al orden natural de las cosas, ni se rige por el mismo.*

- *Por su naturaleza social, participa de una relación especial entre individuo y sociedad. Esta relación se objetiviza a través de los roles, el orden institucional y los universos simbólicos; modula el conocimiento y guía la actitud y conductas de los individuos.*
- *En tanto formal, se articula como un instrumento que, diseñado sobre la base de una función, una estructura y una tensión teleológica, sigue unas estrategias y moviliza unos recursos para satisfacer las necesidades y expectativas de sus partícipes sociales.*

Se entiende por Representación organizacional un sistema de cogniciones y significados elaborados y compartidos por los sujetos de una organización, que funciona como sistema de apropiación, construcción y dominación de la misma. Este sistema se genera en los procesos de interacción y está determinado por la posición que ocupan los sujetos en la organización.

CAPÍTULO 1.

MARCO TEÓRICO.

Todo acto de construcción es un acto de destrucción

Picasso.

1. EL CONOCIMIENTO DE/EN LA VIDA COTIDIANA. UN ÁMBITO DE APROPIACIÓN Y COLISIÓN DISCIPLINAR.

La presente memoria de tesis desarrolla su dominio de conocimiento en una encrucijada que ha sido objeto de apropiación y de colisión por diferentes corrientes de pensamiento (Fenomenología, Etnometodología o Interaccionismo simbólico) y diferentes disciplinas teóricas (Filosofía, Sociología del conocimiento, Psicología social).

Este objeto de estudio se refiere al “conocimiento de la vida cotidiana”, entendiendo la vida cotidiana como la realidad accesible al ser humano y el conocimiento de la misma como resultado del intercambio y de los procesos que se generan dentro de lo social.

Sin embargo, la “vida cotidiana” puede ser entendida desde un doble planteamiento: desde una realidad que se impone “objetivamente” al individuo y desde una realidad que es generada por los individuos –más específicamente por los procesos de conocimiento inter e intrasubjetivos-.

Los desarrollos teóricos han enfatizado uno u otro planteamiento como medio de legitimar su disciplina de referencia. Si bien ello ha conducido a un mejor perfilamiento de los límites de lo “objetivo” y lo “subjetivo”, han impuesto una *realidad* que sólo refleja la visión instituyente de lo disciplinar.

Un postulado central del presente trabajo supone que la realidad de la vida cotidiana *demand*a y *exige* abordar ambas visiones como intrínsecamente indisolubles. A tal respecto, se utiliza en este trabajo las tesis de Berger y

Luckman sobre la construcción social de la realidad como representativas del análisis de la realidad como producto socialmente objetivado; y la teoría de la representación social de Moscovici como exponente de la realidad subjetivamente interpretada y generada.

Las tesis de Berger y Luckmann (1968) apuntan que “la realidad se construye socialmente y que la Sociología del conocimiento debe analizar los procesos por los cuales esto se produce” (Berger y Luckmann, 1968, pág. 13). Siendo ésta la tesis de la Sociología del conocimiento resulta explicable que también se las haya apropiado la Psicología social, haciendo de ello objeto de su campo de conocimiento.

Desde un punto de vista epistemológico surge el problema de cuáles son los límites de ambas disciplinas. No estará de más resucitar una antigua reseña bibliográfica aparecida en *L'année sociologique* (1898-1899, pág 183) sobre la obra de Ellwood “*Prolegomena to Social psychology*” (Prolegómenos a la Psicología social): “El autor distingue radicalmente la Psicología individual y la Psicología colectiva. Los hechos que estudia la segunda no son una conciencia individual, sino un grupo de conciencias de ese tipo, que deben a ese origen específico su carácter igualmente específico. ¿Pero la Psicología social así entendida, no podría ser confundida con la Sociología en sí misma?. El autor distingue dos grandes ciencias sociológicas: la Psicología social o Sociología subjetiva que estudia las representaciones sociales de todas clases, y la Sociología objetiva que trata de hechos cósmicos, étnicos, geográficos donde la sociedad puede sufrir su influencia.”¹.

¹ “L'auteur distingue très radicalement la psychologie individuelle et la psychologie collective. Les faits qu'étudie la seconde ont pour substrat, non une conscience individuelle, mais un groupe de consciences de ce genre et ils doivent à cette origine spécifique des caractères également spécifiques. Mais la psychologie sociale, ainsi entendue, ne se confond-elle pas avec la sociologie elle-même? L'auteur distingue deux grandes sciences sociologiques: la psychologie sociale ou sociologie subjective qui étudie les représentations sociales de toutes sortes, et la sociologie objective qui traite des faits cosmiques, ethniques, géographiques dont la société peut subir l'influence”. (*L'année sociologique*, 1898-1899, pág 183).

Planteamientos similares parecían ocurrírsele más recientemente a Philipp Lersch cuando en su obra de 1967 expresa la similitud del objetivo de la Sociología con el de la Psicología social en cuanto ambos estudian la convivencia humana. Para Lersch la conveniencia de la ciencia sociológica termina justo cuando comienza la función de la Psicología social:

“La sociopsicología tiene su objeto -por lo menos en gran parte- en común con la Sociología. Ambas como ciencias experimentales tienen que ver con la convivencia humana... .. A pesar de todo no se podrá dejar de reconocer una diferencia entre ambas ciencias. Para su aclaración puede decirse lo siguiente:

La Sociología considera las formas de convivencia humana como sistemas objetivos, existentes por sí mismos, de tipo transpsíquico con leyes transpsíquicas propias... Lo que para la Sociología es estación de término de su consideración, último problema, es para la sociopsicología punto de partida y problema central... La sociopsicología pregunta en principio por lo que psíquicamente se desarrolla en las formas y normas de la convivencia, cómo las circunstancias del campo social por un lado son percibidas y determinan en cada ocasión al individuo en su conducta y cómo por otro lado -ya que la conducta entre individuo y la sociedad es de la clase de la dependencia recíproca (interdependencia) -los individuos como portadores de lo psíquico ejercen un efecto modificador sobre la configuración de la vida en común” (Lersch, 1967, págs 12-14).

2. EL MUNDO SOCIAL OBJETIVO: EL CONOCIMIENTO INSTITUCIONALIZADO.

La Sociología del conocimiento entendida según las tesis que plantean Berger y Luckmann bien podría entenderse como una Psicología social de corte sociológico. Sobre todo, cuando estos autores apuntan que “la Sociología del

conocimiento debe, ante todo, ocuparse de lo que la gente ‘conoce’ como ‘realidad’ en su vida cotidiana, no teórica o pre-teórica. Dicho de otra manera, el ‘conocimiento’ del sentido común, más que las ‘ideas’, debe constituir el tema central de la Sociología del conocimiento. Precisamente este ‘conocimiento’ constituye el edificio de significados sin el cual ninguna sociedad podría existir” (Berger y Luckmann, 1968, pág. 31) o, en otro momento cuando postulan que su tarea principal es “tratar de clasificar los fundamentos del conocimiento de la vida cotidiana, a saber, las objetivaciones de los procesos (y significados) subjetivos por medio de los cuales se construye el mundo *intersubjetivo* del sentido común”.(Berger y Luckmann, 1968, pág. 37), están abandonando el mundo de las ideas o de las ideologías para analizar el mundo de los procesos sociales que crean y transforman los significados con la finalidad de aprehender la realidad, procesos que no sólo han sido históricamente preocupación de la Psicología social bajo el eje central de la interacción, sino que además han marcado la diferencia de esta disciplina con la Sociología.

No resulta casual que la crítica de Ritzer (1993) a la fenomenología de Berger y Luckmann se mantenga, desde un posicionamiento sociologista, en la ausencia del estudio de la realidad objetiva como objeto de la Sociología y la presencia exclusiva de la realidad subjetiva como objeto de sus pesquisas.

Existen, sin embargo, evidencias que dejan constancia de que los postulados de Berger y Luckmann se fundamentan en el “holismo sociológico” que describió Blanco (1988) en su obra “Cinco tradiciones en la Psicología social”, por el cual la conducta, conciencia o cualquier actividad psíquica de un individuo o grupo está socialmente determinada. Valgan como ejemplo las siguientes referencias de la obra de Berger y Luckmann:

“Aprehendo la realidad de la vida cotidiana como una realidad ordenada. Sus fenómenos se presentan dispuestos de antemano en pautas que parecen

independientes de mi aprehensión de ellos mismos y que se les imponen. La realidad de la vida cotidiana se presenta ya objetivada, o sea constituida por un orden de objetos que han sido designados *como* objetos antes de que yo apareciese en escena. El lenguaje usado en la vida cotidiana me proporciona continuamente las objetivaciones indispensables y dispone el orden dentro del cual éstas adquieren sentido y dentro del cual la vida cotidiana tiene significado para mí” (Berger y Luckmann, 1968, pág. 39).

“Sé que mi actitud natural para con ese mundo² corresponde a la actitud natural de otros, que también ellos aceptan las objetivaciones por las cuales este mundo se ordena, que también ellos organizan este mundo en torno de "aquí y ahora" de *su* estar en él y se proponen actuar en él.” (Berger y Luckmann, 1968, págs. 40-41).

“La realidad de la vida cotidiana se da por establecida *como* realidad. No requiere verificaciones adicionales sobre su sola presencia y más allá de ella. Está *ahí*, sencillamente, como facticidad evidente de por sí e imperiosa.” (Berger y Luckmann, 1968, pág. 41).

Por la tanto la construcción social de la realidad desde la Sociología del conocimiento aporta una descripción de cómo se reproduce la estructura del conocimiento de la realidad social por un individuo “novato” al aprender esquemas tipificados impuestos y objetivados que responden a la denominada por Berger y Luckmann (1968) “*suprema realidad*” de la vida cotidiana”. Se estaría, por tanto, y *per se* ante un fenómeno de reproducción más que de construcción del conocimiento

² Se refiere al mundo intersubjetivo

2.1. LA SOCIEDAD COMO REALIDAD

Si la herencia del determinismo socio-cultural queda patente en la primera parte de la obra de Berger y Luckmann (1968), el resto de la misma se desarrolla siguiendo un enfrentamiento dialéctico que aborda dos supuestos contradictorios: la sociedad es una producción humana versus el hombre es un producto social. La conjugación de ambos supuestos permite ejemplificar tres momentos dialécticos de la realidad social. Cada uno de ellos corresponde a una caracterización esencial del mundo social denominados **externalización, objetivación e internalización**:

- *La sociedad es un producto humano* (externalización)
- *La sociedad es una realidad objetiva* (objetivación).
- *El hombre es un producto social* (internalización).

Cualquier análisis de la realidad social que omita cualquiera de estos momentos quedará distorsionado. La explicación de cómo se generan estos momentos constituye el cuerpo fundamental de la obra de Berger y Luckmann (1968), y se explican desde los procesos de **institucionalización, legitimación y socialización**.

Para la configuración de nuestro marco conceptual vamos a prestar especial interés a los procesos de institucionalización y legitimación como soportes del segundo momento de la dialéctica social: la objetivación o la sociedad como realidad objetiva.

2.2. EL ORDEN SOCIAL COMO PRODUCTO DE LA ACTIVIDAD HUMANA.

La construcción de la sociedad como realidad objetiva presupone, como momento previo, que la sociedad es un producto de la actividad de los hombres. Momento previo que corresponde al ámbito de la **externalización**.

A partir de la externalización, Berger y Luckmann (1968) advierten del error cometido por algunos teóricos que sostienen o desarrollan sus postulados con base en una sociedad regida por leyes de tipo natural y no como el resultado de una construcción de la actividad humana. La premisa de la externalización tiene su base teórica en una concepción antropológica marxista del hombre como ser autoproducido y, se argumenta, fundamentalmente, en la constitución biológica del hombre carente de unos instintos que ordenen, controlen y dirijan su conducta. Para explicar esta *posición peculiar del hombre en el reino animal*, Berger y Luckmann se basan en las aportaciones de H. Plessner y A. Gehlen.

En palabras de Berger y Luckmann: “no hay naturaleza humana en el sentido de un sustrato establecido biológicamente que determine la variabilidad de las formaciones socio-culturales. Solo hay naturaleza humana en el sentido de ciertas constantes antropológicas (por ejemplo, la apertura al mundo y la plasticidad de la estructura de los instintos) que delimitan y permiten sus formaciones socio-culturales. Pero la forma específica dentro de la cual se moldea esta humanidad está determinada por dichas formaciones socio-culturales y tiene relación con sus numerosas variaciones. Si bien es posible afirmar que el hombre posee una naturaleza, es más significativo decir que el hombre construye su propia naturaleza o, más sencillamente, que el hombre se produce a sí mismo” (Berger y Luckmann, 1968, pág 69). El hombre, por lo tanto, no puede existir ajeno a la historia e independiente de la actividad humana y la realidad social. La sociedad es un

producto de la actividad humana y una necesidad del hombre derivada de la plasticidad de sus instintos.

Los autores sostienen, además, "...que el orden social es un producto humano, o, más exactamente, una producción humana constante, realizada por el hombre en el curso de su continua externalización". (Berger y Luckmann, 1968, pág. 73). Teniendo en cuenta la carencia de medios biológicos que proporcionen estabilidad al comportamiento humano, el orden social será el encargado de aportar estabilidad y dirección al mismo. La sociedad no puede ser entendida como un "algo" ajeno e independiente de la actividad humana. Surge al amparo de los procesos de construcción de la realidad y se impone con sus propias leyes.

En el instante en que los productos externalizados de la actividad humana alcanzan el carácter de objetividad, la sociedad aparece como una realidad objetiva. Estamos en el segundo momento de la dialéctica de la sociedad: la **objetivación**. La sociedad como realidad objetiva se construye a partir del proceso de institucionalización y llega a estar objetivamente disponible y a ser subjetivamente plausible gracias a la legitimación.

2.3. INSTITUCIONALIZACIÓN: LA CONSTRUCCIÓN DE LA SOCIEDAD COMO REALIDAD OBJETIVA.

La institucionalización se genera a partir de una serie de pautas de acción que se convierten en típicas y reducen la incertidumbre del ser humano. Estas pautas proporcionan rutinas a las conductas y aportan modelos de actuación que vuelve "típicos" tanto a la acción como a quien la ejecuta. Los individuos llegan a "tipificarse" al identificarse con las acciones objetivadas y requeridas en los diferentes roles sociales definidos y disponibles en la

sociedad. Por lo tanto, la institucionalización funciona como el mecanismo fundamental de control social.

Tipificación y habituación se sitúan en los orígenes de la institucionalización. Berger y Luckmann se manifiestan del siguiente modo a este respecto: “La institucionalización aparece cada vez que se da una tipificación recíproca de acciones habitualizadas por tipos de actores. Dicho de otra forma, toda tipificación de esa clase es una institución. Lo que hay que destacar es la reciprocidad de las tipificaciones institucionales y la tipicalidad no sólo de las acciones sino también de los actores en las instituciones: las tipificaciones de las acciones habitualizadas que constituyen las instituciones, siempre se comparten, son *accesibles* a todos los integrantes de un determinado grupo social, y la institución misma tipifica tanto a los actores individuales como a las acciones individuales”.(Berger y Luckmann, 1968, pág. 76)

Para comprender el origen de la institucionalización tal y como lo conciben Berger y Luckmann, resulta necesario aclarar los conceptos de tipificación y habituación, y, para comprender su desarrollo y, consecuencias, los de historicismo, control, roles sociales y reificación.

- A. La **tipificación** responde a la experiencia compartida que tengo con los otros sobre la realidad social. En la interacción social se da una situación de relación entre sujetos en la cual la subjetividad del otro me es accesible mediante unos síntomas. Estos síntomas permiten aplicar esquemas tipificados en cuyos términos los otros son aprehendidos y “tratados” en encuentros “cara a cara”. “La estructura social es la suma total de estas tipificaciones y de las pautas recurrentes de interacción establecidas por intermedio de ellas. En ese carácter, la estructura social es un elemento esencial de la realidad de la vida cotidiana”. (Berger y Luckmann, 1968, pág. 52).

- B. La **habituación**, esto es, en el hecho de que “todo acto que se repite con frecuencia, crea una pauta que luego puede reproducirse con economía de esfuerzos y que ‘ipso facto’ es aprehendida *como pauta* por el que la ejecuta”. (Berger y Luckmann, 1968, pág 74). Las pautas de comportamiento o los hábitos dirigen el rumbo y la actitud del ser humano carente de una organización firmemente estructurada de sus propios instintos, que bien podrían calificarse de subdesarrollados. Los hábitos restringen las posibles pautas de comportamiento a unas pocas dirigiendo la conducta. Esta guía de conducta alivia la acumulación de tensiones resultantes de los impulsos no dirigidos y proporciona un trasfondo estable en el cual la actividad humana sólo requiere tomar un número mínimo de decisiones en ciertas circunstancias.
- C. **Historicismo** en cuanto estas acciones se construyen a lo largo de una historia, de la cual son producto.
- D. **Control** en cuanto las instituciones por el mero hecho de existir, controlan el comportamiento humano al establecer pautas definidas de antemano que lo canalizan en una dirección determinada, en oposición a las muchas otras que podrían darse teóricamente. “Decir que un sector de actividad humana se ha institucionalizado ya es decir que ha sido sometido al control social”. (Berger y Luckmann, 1968, pág. 77). “Cuanto más se institucionaliza el comportamiento, más previsible y, por ende, más controlado se vuelve”. (Berger y Luckmann, 1968, pág. 85).
- E. La institución puede manifestarse únicamente en la experiencia real a través de “roles sociales” desempeñados. Por esta razón Berger y Luckmann complementan su exposición sobre el proceso de institucionalización con el proceso de objetivación de una parte de la

totalidad del yo (o del individuo) al ejecutar fórmulas de actuación típicas desde la posición de actor legitimado institucionalmente para ello. Para estos autores “podemos comenzar con propiedad a hablar de “roles”, cuando esta clase de tipificaciones aparece en el contexto de un cúmulo de conocimiento objetivado, común a una colectividad de actores. Los “roles son tipos de actores en dicho contexto” (Berger y Luckmann, 1968, pág. 97).

- F. Dentro del apartado que dedican Berger y Luckmann al alcance y modos de la institucionalización, resulta de especial interés el análisis que realizan del fenómeno de la reificación, de cómo los individuos aprehenden un orden institucional o cualquier sector de él como una facticidad no humana. “La reificación es la aprehensión de fenómenos humanos como si fueran cosas, vale decir, en términos no humanos, o posiblemente supra humanos. Se puede expresar de otra manera diciendo que la reificación es la aprehensión de los productos de la actividad humana como si fueran algo distinto de los productos humanos, como hechos de la naturaleza, como resultado de leyes cósmicas, o manifestaciones de la voluntad divina. La reificación implica que el hombre es capaz de olvidar que él mismo ha creado el mundo humano, y, además, que la dialéctica entre el hombre, productor, y sus productos pasa inadvertida para la conciencia. El mundo reificado es, por definición, un mundo deshumanizado, que el hombre experimenta como facticidad extraña, como un *opus alienum* sobre el cual no ejerce un control mejor que el del *opus proprium* de su propia actividad productiva” (Berger y Luckmann, 1968, págs. 116-117).

La objetivación del mundo social llevada al extremo de la reificación resulta perniciosa para una relación hombre-sociedad. Al perder su carácter dialéctico, cualquier producción humana se convierte en una producción ajena al propio individuo, llegando a imponérsele como si de una ley natural

se tratase. Se puede reificar el orden institucional tanto en su globalidad como segmentado. Del mismo modo se pueden reificar los roles e incluso la propia identidad de la persona si llegara a identificarse totalmente a aquélla con sus tipificaciones socialmente atribuidas.

Teniendo en cuenta que la segunda hipótesis del trabajo de tesis dicta que la representación de los sujetos sobre su organización está determinada por la posición que ellos ocupan, resulta de especial interés detenerse en la descripción e implicaciones de la teoría de los roles sociales que desarrollan Berger y Luckmann (1968).

Como ya se ha dicho los orígenes de la institución se encuentra en la tipificación. Los roles comparten el mismo origen y pueden describirse como formas de acción tipificadas sobre lo que se espera de los actores sociales en determinadas situaciones institucionalizadas. Es de destacar que las instituciones y los roles surgen a la par en el mismo proceso de habitualización y objetivación, en el momento que se produzca en la interacción social un proceso de acopio del conocimiento que conlleve tipificaciones recíprocas de comportamiento.

Que roles e institución compartan el mismo origen no significa que aquéllos sean independientes de la institución, ya que en el momento en que los actores se tipifican en el desempeño de unos roles, su comportamiento se vuelve susceptible de coacción. Ahora bien, no todo el comportamiento de un sujeto se tipifica, sólo aquél que como actor de una institución se relaciona con las áreas de conocimiento afectadas por la propia institución y por el cual mantiene una relación recíproca con el resto de los actores afectados por la misma institución.

Esta conclusión conlleva que un segmento del individuo se objetiviza según las pautas de acción disponibles en cierta situación. Este segmento es el

verdadero “yo social” y se experimenta subjetivamente distinto al resto de la totalidad del yo. Incluso puede darse un enfrentamiento entre dicho “yo social” y la totalidad del yo cuando el individuo reflexiona sobre su propio comportamiento institucional.

Los roles hacen explícita la institución porque la representan³. Los roles cumplen dicha labor en un doble sentido: en primer lugar, el desempeño del rol representa al rol mismo; en segundo lugar, el rol representa todo un nexo institucional de comportamiento. Aunque las instituciones pueden representarse de otras maneras los roles lo hacen por excelencia y las demás formas de representación depende de ellos. Así lo expresan los autores:

“Decir, pues, que los ‘roles’ representan instituciones es decir que posibilitan que ellas existan, una y otra vez, como presencia real en la experiencia de individuos concretos.

Las instituciones también se representan de otras maneras. Sus objetivaciones lingüísticas, desde sus simples designaciones verbales hasta su incorporación a simbolizaciones sumamente complejas de la realidad, también las representan (o sea, las hacen presentes) en la experiencia; y pueden estar representadas simbólicamente por objetos físicos, sean naturales o artificiales. Todas estas representaciones, sin embargo, resultan ‘muertas’ (vale decir, carentes de realidad subjetiva) a no ser que ‘vuelvan a la vida’ continuamente en el comportamiento humano. La representación de una institución en ‘roles’ y por medio de ellos es, pues, la representación por excelencia, de la que dependen todas las otras.” (Berger y Luckmann, 1968, pág. 99)

³ Vemos conveniente, por sus implicaciones futuras, incluir la anotación de Berger y Luckmann sobre el término representación: “*El término representación está aquí íntimamente relacionado con el uso que le da Durkheim, pero tiene alcance más completo.*” (Berger y Luckmann, 1968, pág. 99).

Para completar la relevancia teórica de los roles sociales en la propuesta de Berger y Luckmann, resulta conveniente hacer una reflexión sobre la distribución institucional de los roles desde dos puntos de vista: el primero, en función del grado de representatividad de los mismos y, el segundo, en función de las relaciones establecidas entre roles y conocimiento, en términos de Schutz, de la distribución social del conocimiento.

El primer punto de vista subraya que ciertos roles cubren la función de mantener la integración del cúmulo de conocimientos y comportamientos de todos los participantes de la institución. Estos roles simbolizan el orden institucional en su totalidad y, por ende, guardan una estrecha relación con el aparato legitimador de la misma. Como denotan los autores, dichos 'roles' tienen gran importancia estratégica en una sociedad, ya que representan no sólo tal o cual institución, sino la integración de todas en un mundo significativo.

El segundo apunta a que el rol posee un carácter mediador para acceder a sectores específicos del cúmulo común del conocimiento. El individuo que desempeña unos roles debe acceder y adquirir el conocimiento socialmente vinculado a los mismos, incluyendo dentro de este conocimiento normas, valores y emociones.

La acumulación de conocimientos en una sociedad, por un lado, y la división del trabajo, por otro, aumentarán la proporción de tareas específicas que requieran de la especialización⁴. Los encargados de dichas tareas, es decir, los especialistas, accederán al sector de conocimiento que les corresponda en exclusividad convirtiéndose en sus administradores. El resto de los individuos accederán a un conocimiento genérico sobre quiénes son

⁴ Se entiende la especialización como las tareas específicas que corresponden a un especialista o experto en un sector del conocimiento y no como un parámetro de diseño de la estructura organizacional relativo sobre el limitado número de tareas que ejecuta un trabajador y el nulo control que tiene sobre ellas.

dichos especialistas para requerir sus servicios. Por lo tanto la distribución social del conocimiento conlleva una dicotomización entre el saber general para el conjunto de los individuos y aquél que es relevante únicamente para los especialistas.

En resumen, los roles actúan como mediadores entre el mundo macrosocial objetivo y el mundo microsocia subjetivo. De aquí deriva la gran importancia que se les atribuye en la propuesta de Berger y Luckmann. “El análisis de los roles tiene particular importancia para la Sociología del conocimiento porque releva las mediaciones entre los universos macroscópicos de significado, que están objetivados en una sociedad, y las maneras como estos universos cobran realidad subjetiva para los individuos”. (Berger y Luckmann, 1968, pág. 103).

2.4. LEGITIMACIÓN. DISPONIBILIDAD Y PLAUSIBILIDAD DE LA SOCIEDAD COMO REALIDAD OBJETIVA.

La legitimación constituye para Berger y Luckmann una objetivación de “segundo orden”. Los nuevos significados producidos por la legitimación surgen y operan integrando los significados objetivados que resulten dispares, dudosos o contradictorios en el proceso previo de institucionalización. Igualmente, cuando la institución es histórica (ha perdido su carácter “auto-evidente” al no poder mantenerse por los propios recursos y habituaciones de sus integrantes) emerge la legitimación con el fin de transmitir a las nuevas generaciones las objetivaciones del orden institucional. En ambos casos, y en sus palabras “la función de la legitimación consiste en lograr que las objetivaciones de “primer orden” ya institucionalizadas lleguen a ser objetivamente disponibles y subjetivamente plausibles”. (Berger y Luckmann, 1968, pág. 121).

La legitimación facilita la integración y, consecuentemente la posibilidad de captar subjetivamente los significados objetivados, en dos niveles: en primer lugar, integra la totalidad del orden institucional que deberá tener sentido para los participantes de procesos institucionales específicos y diferenciados. En segundo lugar, integra la totalidad de la vida del individuo al cobrar significado subjetivo los diversos órdenes del orden institucional. Para ello, durante el proceso de legitimación se debe volver inteligible la tradición institucional, lo que concurrentemente conlleva generar explicaciones y justificaciones. “Este proceso de ‘explicar’ y justificar constituye la legitimación”. (Berger y Luckmann, 1968, Pág. 122). Explica en cuanto atribuye validez cognitiva a sus significados, justifica adjuntándole dignidad normativa a sus imperativos prácticos. Berger y Luckmann distinguen analíticamente cuatro niveles de legitimación que pueden superponerse en la práctica.

1. El primero de ellos es preteórico y aparece en el momento que se transmite un sistema de objetivaciones lingüísticas. A él corresponden las afirmaciones tradicionales relativamente sencillas del tipo “así se hacen las cosas” y constituye el fundamento de la institución evidente por sí misma que no requiere de mayor explicación ni justificación.
2. El segundo nivel contiene proposiciones teóricas en forma rutinaria que adquieren formato de esquema de actuación práctica sobre acciones concretas. Incluye proverbios, máximas morales, sentencias, leyendas y cuentos populares.
3. El tercer nivel contiene teorías explicativas que legitiman sectores específicos de la institución. En virtud de su complejidad y diferenciación este cuerpo de conocimiento suele delegarse a personal especializado para que desarrolle estas teorías y las transmita con procedimientos normalizados de iniciación. Ahora bien, el desarrollo

de estas teorías legitimadoras puede conducir a la elaboración de teorías autónomas que generen sus propios procesos institucionales.

4. El cuarto nivel, los universos simbólicos, “son cuerpos de tradición teórica que integran zonas de significado diferentes y abarcan el orden institucional en una totalidad simbólica” (Berger y Luckmann, 1968, pág. 124). Si el tercer nivel de legitimación ofrecía teorías explicativas de cierto sector institucional, este cuarto nivel ofrece el cuerpo de tradición teórica que actúa como marco de referencia general donde se integran los diferentes sectores del orden social en un todo coherente.

Cada sector del orden institucional, es necesario recordar, aprehende y se apropia de un segmento del conocimiento, pero también participa de procesos de naturaleza simbólica y significados subjetivos gestados en este sector y no en otro. El cuarto nivel de legitimación abarca la totalidad del mundo simbólico que, generado fragmentariamente en las zonas de significación que fueren, se integra en una totalidad simbólica, un universo de significados que no puede experimentarse como realidad de la vida cotidiana (los procesos simbólicos son procesos de significación que se refieren a realidades que no son las de la experiencia cotidiana).

En resumen estamos hablando de a) marcos de referencia general que integran las diferentes zonas de significado, b) abarcan la totalidad de los sectores del orden institucional y, c) al ser simbólicas, escapan a la experiencia de la vida cotidiana.

Este cuarto nivel de legitimación constituye la matriz de todos los significados objetivados socialmente y subjetivamente reales; a su vez la sociedad histórica y la historia biográfica de cada individuo se conciben como hechos que ocurren dentro de tal universo, incluso las situaciones marginales de la vida del individuo, como los sueños y fantasías también

entran dentro del universo simbólico. Esto supone que si bien los universos simbólicos se crean a partir de la objetivación de la vida social, su capacidad para atribuir significados va más allá de los acontecimientos propios de la vida social, alcanzando las experiencias más íntimas o solitarias de los individuos. También concluimos, al suceder a los procesos de objetivación segmentación y acumulación, que los universos simbólicos son productos sociales que tienen una historia.

Tal grado de abstracción y generalización teórica que abarca todos los componentes del orden institucional debe poseer, y posee de hecho, capacidad para explicar y justificar, esto es legitimar, tanto la biografía individual como el orden institucional. El "*modus operandi*" propio de los procesos subyacentes de legitimación de los universos simbólicos, es similar en estos dos niveles, nos referimos al individual y al institucional. Es similar y se significa por su carácter gnómico u ordenador.

A nivel individual el universo simbólico aporta el orden para la aprehensión subjetiva de la experiencia biográfica. Las experiencias que se corresponden con otras esferas de la realidad se integran en este universo de significados. Así este carácter gnómico consigue la integración de las realidades marginales y ofrece el más alto nivel de integración a los significados discrepantes dentro de la vida cotidiana de la sociedad. Del mismo modo ordena las diferentes fases de la biografía y corrige la identidad subjetiva del individuo al tiempo que legitima los roles del individuo al integrarlos en una marco de referencia genérico.

Como orden institucional ordena la historia y ubica todos los acontecimientos colectivos, al tiempo que proporciona una amplia integración de todos los procesos institucionales aislados. Asienta el orden que controla el posible caos y, por lo tanto, protege a la institución de un

grado de varianza y cambio que pudiere causar temor ante la falta de integración en la obra construida socialmente.

Los universos simbólicos, por lo tanto, presentan una clara inclinación conservadora con la finalidad de preservar las instituciones y el orden social. Como mecanismos conceptuales y teóricos que son, mitología, teología, filosofía y ciencia, han constituido los fundamentales mecanismos de mantenimiento de los universos simbólicos y, por lo tanto, de las instituciones. No obstante, la función mantenedora de las instituciones no ha sido monopolio de estos mecanismos conceptuales, y a la par, existen otros mecanismos de origen puramente social para conseguir tal fin. La división del trabajo y la segmentación del conocimiento -en función de la cual se delega a un grupo de expertos el poder de legitimizar cierto sector de la realidad- ejercen una notable influencia en la perpetuación de las instituciones y derivan, en definitiva, en el mecanismo social más importante para mantener la institución o, dicho de otra manera, preservar la realidad: el poder. El poder de construir la realidad legitimando verdades que se institucionalizan y, por supuesto, de preservarlas.

3. EL MUNDO SOCIAL SUBJETIVO. EL CONOCIMIENTO NO INSTITUCIONALIZADO

Para Berger y Luckmann (1968) la sociedad como realidad subjetiva se manifiesta en el momento que, como producción humana previamente externalizada y objetivada, es interiorizada por el hombre, controla su comportamiento y determina, incluso, la estructura de su propia conciencia. Es el momento de la internalización, el tercero de los que componen la dialéctica social, cabe recordar, en expresión de estos autores: el hombre es un producto social. La proyección del mundo social objetiva en la conciencia del individuo se realiza durante el proceso de socialización.

En la medida en que la teoría de Berger y Luckmann sólo analiza la internalización desde una perspectiva de “producto”, en el sentido de reproducción, y no tanto desde los mecanismos y procesos subjetivos de reconstrucción que no impliquen la adquisición de un conocimiento institucionalizado, en este momento los postulados teóricos que se seguirán son los desarrollados en la obra de Moscovici.

3.1. LAS REPRESENTACIONES SOCIALES ⁵ COMO RECONSTRUCCIÓN SUBJETIVA DE LA REALIDAD DE LA VIDA COTIDIANA

Con el fenómeno de representación social nos estamos refiriendo a una modalidad particular del conocimiento -el saber de sentido común- socialmente elaborado y compartido, con una orientación práctica hacia la elaboración de comportamientos y la comunicación entre los individuos; gracias a la cual los hombres hacen inteligibles la realidad física y social.

Con intención de “redefinir los problemas y conceptos de la Psicología social a partir de este fenómeno, insistiendo en su función simbólica y su poder para construir lo real”, Serge Moscovici elabora su tesis doctoral: *“El psicoanálisis, su imagen y su público”* editándola en 1961, y más tarde en 1976. Esta segunda edición, se traduce al castellano en 1979. Es el hito que marca la llamada “era de las representaciones sociales”. De esta manera el autor recupera, desde la perspectiva psicosocial, un viejo concepto filosófico, del que conviene reseñar algunas notas históricas.

⁵ Representar “es sustituir, estar en lugar de”, “hacer presente en la mente, en la conciencia”, si además la representación posee un carácter simbólico y signifiicante, que le otorga no sólo un carácter reproductivo sino también interpretativo y valorativo, es social.

El concepto de “representación” dio sustento argumental al dualismo emergente entre aquellos filósofos del siglo pasado, herederos de la tradición idealista hegeliana, y de los cuales, tal como apunta Blanco (1988) -en referencia a Friedrich Herbart- se concluye, entre otras, la siguiente reflexión: “el individuo aisladamente considerado es una pura abstracción, es una simple entelequia; éste sólo tiene existencia real dentro de la comunidad”. Tales filósofos proponían la supremacía del alma del grupo, del espíritu grupal, de la conciencia social o la representación colectiva sobre el alma, espíritu, conciencia o representación individual.

Finalizando el siglo XIX, en los albores del XX y apodándolo de social o colectivo, académicos de la Sociología francesa encabezados por Emile Durkheim dieron nueva vida al concepto. El concepto de representación social o colectiva aparece, en la línea de aquellos idealistas, como argumento de la primacía de lo colectivo sobre lo individual.

Durkheim⁶ (1898) publica un artículo destinado a esclarecer el concepto que nos ocupa. Nos encontramos con la primera aproximación al término en el marco propio de las ciencias sociales: la representación colectiva abarca una vasta clasificación de formas intelectuales, incluida ciencia, religión, mito, categorías de espacio y tiempo, caracterizadas por: a) tener cierto grado de invarianza y determinar la variabilidad de la representación y sentimientos de los individuos; b) mostrar un comportamiento homogéneo dentro de los miembros de la comunidad; c) haberse compartido por muchas generaciones

⁶ Se quiere destacar la defensa que Berger y Luckmann hacen de Durkheim ante la visión reificada de la realidad de la que algunos críticos le acusan: “Algunos críticos franceses que se han ocupado recientemente de la sociología de Durkheim, como Jules Monnerot (*les faits sociaux ne sont pas des choses*, 1946) y Armand Cuvillier (“Durkheim y Marx”, en *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 1948) la acusan de sustentar una visión reificada de la realidad social. En otras palabras, han sostenido que la *Choséité* (coseidad) de Durkheim es *ipso facto* una reificación. Dígase al respecto lo que se quiera respecto a la exégesis de Durkheim, en principio cabe aseverar que “los hechos sociales son cosas”, lo cual significa solamente postular la objetividad de los hechos sociales *como productos humanos*. Es esta cuestión la clave teórica es la diferencia entre objetivación y reificación” (Berger y Luckmann, 1968, pág. 117).

de individuos y por lo tanto ejercer una coerción sobre ellos; d) transmitirse y reproducirse con estabilidad frente al carácter efímero y variable de la representación individual..

Desde entonces y hasta la publicación de la obra de Moscovici se ha mantenido un largo eclipse en el panorama teórico. Recuperar el concepto de representación social desde la Psicología social significa revelar los mecanismos psicológicos y sociales de su producción, sus operaciones y sus funciones.

De acuerdo con Elejabarrieta (1991), se aprecian dos diferencias conceptuales entre la concepción Durkheniana y la de Moscovici: a) según Durkheim, las representaciones colectivas son concebidas como formas de conciencia que la sociedad impone a los individuos. Por contra, las representaciones sociales son generadas por los sujetos sociales. b) mientras el concepto de representación social en Durkheim implica una reproducción, por contra, la noción de representación -en la teoría de representaciones sociales de Moscovici- es concebida como una producción y una elaboración de carácter social sin que sea impuesta externamente a las conciencias individuales como proponía Durkheim.

Proponer una definición del concepto no es fácil, el propio Moscovici (1979) comenta: "la noción de representación todavía se nos escapa" y en 1988 insiste en su negativa a definir el concepto. No obstante otros autores nos brindan una definición de representación social, por ejemplo, Jodelet, quien se expresa en los siguientes términos: "Una forma de conocimiento socialmente elaborado y compartido, con una orientación práctica y concurriendo a la construcción de una realidad común a un conjunto social"⁷ (Jodelet, 1989, pág.

⁷ C'est une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social (Jodelet, 1989, pág. 36).

36), Años antes la misma investigadora presentaba una noción más amplia y funcional como punto de partida para describir el concepto:

“El concepto de representación social designa una forma de conocimiento específico, el saber de sentido común, cuyos contenidos manifiestan la operación de procesos genuinos y funcionales socialmente caracterizados. En sentido más amplio designa una forma de pensamiento social.

Las representaciones sociales constituyen modalidades de pensamiento práctico orientados hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, material e ideal. En tanto que tales, presentan características específicas en cuanto a la organización de los contenidos, las operaciones mentales y la lógica.

La caracterización social de los contenidos o de los procesos de representación ha de referirse a las condiciones y a los contextos en los que surgen las representaciones, a las comunicaciones mediante las que circulan y a las funciones a las que sirven dentro de la interacción con el mundo y los demás” (Jodelet, 1984)

Intentar definir el término “Representación Social” conlleva dos consideraciones previas:

1. *La representación social como fenómeno.* En primer lugar no deberíamos perder de vista que “representación social” es un concepto referido a un fenómeno y no caer en el error de identificar concepto y fenómeno, de “confundir el concepto con el fenómeno del que es símbolo”... ...“Es un error considerar que los conceptos existen realmente como fenómenos” (Visauta, 1989, pág 55-56 citando a Goode y Hatt, 1970, 57-96). Moscovici (1981), explicando la diferente concepción de la “representación colectiva” de Durkheim y su propuesta

de “representación social”, fundamenta su propuesta en identificar como fenómeno lo que hasta el momento se identificaba como un concepto: “Por consiguiente mi propósito es entender como fenómeno lo que hasta ahora se entendía como concepto”⁸.

2. *La representación social como constructo.* Con la etiqueta de representación social nos estamos refiriendo a una entidad conceptual abstracta, de imposible definición y de difícil precisión que categoriza o clasifica una serie de hechos bajo un único símbolo; características con las que Visauta (1989, pág 56) acota el término de constructo. En definitiva, deberíamos referirnos a la representación social como un constructo y no como un concepto. La diferenciación entre concepto y constructo, lejos de ser trivial, aporta un primer criterio para evitar la tentación de intentar desarrollar una definición precisa y contundente.

Pretendemos, pues, un acercamiento al constructo de representación social, observando que cualquier descripción del mismo deberá hacerse con carácter general, flexible y abierto a cambios.

En este sentido, no debe olvidarse que estamos ante un fenómeno constituido por un conjunto de procesos y productos propios de la realidad social: cogniciones, significados, imágenes, afectos, valores, etc. La representación no deja de ser el conjunto de significados y cogniciones subjetivas referidos a una facticidad objetiva y como tal requiere de un objeto donde hacerse objetiva y, asimismo, de un sujeto (ya sea individuo o grupo) que la integre en un sistema de conocimiento de la realidad.

Reiteradamente, desde Moscovici (1979) a Ibáñez (1988) pasando por Jodelet (1984) se repite insistentemente que la representación social es siempre de algo

⁸ It is my proposal therefore, to see a *Phenomenon* in what hitherto was viewed as a concept. (Moscovici, 1981, pág. 184).

y es siempre de alguien. En la relación entre objeto y sujeto cobra vida, y adquiere la cualidad de social.

Retomando los apartados anteriores, si los roles son los mediadores entre la producción humana objetivada y la subjetividad humana que la aprehende, la representación social constituiría el “corpus operandi” de su transformación y reconstrucción.

Tras un análisis bibliográfico minucioso se puede concluir que la teoría de la representación social de Moscovici ha generado gran cantidad de estudios e investigación pero no existe una línea teórica consensuada. En este sentido, no está de más acompañar el texto de la siguiente referencia de Fernández Christlieb:

“A principios de los sesenta, la Psicología Colectiva, en su última versión interactivo-gestáltica, resurge bajo el rubro de representación social a manos de Serge Moscovici, un rumano inmigrante francés, como aquel Draghishesco de principios de siglo (y como Goldmann y como Ionesco), pero puesto que este rubro llegó a ponerse tan de moda como los blue-jeans y la ecología, al punto que Ibañez (1988) puede confeccionar una «caja de herramientas bibliográficas» compuesta de 33 libros completos, 73 capítulos de libros, 68 artículos y 22 tesis doctorales, sin mencionar la existencia de una «red» (Warner, 1991), especie de club de amigos de la representación social, que cuenta con 122 afiliados, ni mucho menos mencionar la tan extendida originalidad de decidir hacer la tesis de grado, tesina y otros trabajos sobre representación social; en fin, puesto que llegó a ponerse de moda, baste decir que se trata de lo siguiente, en sus propios términos: Moscovici (1984) concibe una «sociedad pensante» (pp. 14-23), una «atmósfera» (pp. 3-14) cotidiana constituida por símbolos que se comunican entre sí, es decir, mediante la actividad comunicativa de la especie humana” (Fernández Christlieb, 1994, pág. 160).

Siguiendo esta trama argumental, parece que la teoría de la representación social se ha reificado en un sector de los especialistas de la Psicología social. En este sentido, muchos autores e investigadores parece que la han adoptado como si se tratara de una “ley natural”, obviando que, en sí misma, es también fruto de un proceso de construcción social que evoluciona sobre la base de la falsación –proceso de legitimación científica-.

3.2. LA “DE-CONSTRUCCIÓN” DEL TÉRMINO REPRESENTACIÓN SOCIAL.

Un análisis de contenido de diferentes definiciones y aproximaciones teóricas dadas al fenómeno de la representación social [Moscovici (1976, 1981, 1984, 1988, 1991), Di Giacomo (1985), Codol (1984), Jodelet (1984, 1991), Farr y Moscovici (1984), Harre (1984), Paez y Ayestarán (1985), Billig (1988), Doise (1988), Paez (1987), Ibañez (1988), Ramírez (1990), Elejabarrieta (1991), De Miguel y Fernández-Ríos (1993)], permite aislar la siguiente “de-construcción” de significados⁹:

¿Qué es una representación?

- Forma de conocimiento.
- Sistemas de pensamiento que nos relacionan con el mundo y con los demás.
- Procesos que permiten interpretar y reconstruir significativamente la realidad.
- Fenómenos cognitivos que aportan direcciones afectivas, normativas y prácticas y organizan la comunicación social.

⁹ Para un estudio pormenorizado de la representación social recomendamos las publicaciones de Moscovici (1976, 1981, 1988, 1991), Jodelet (1984, 1991), Farr y Moscovici (1984) y, en castellano Elejabarrieta (1991), Ibañez (1988) y Paez (1987).

- Dotan a los sujetos de la particularidad simbólica que le es propia en los grupos sociales.
- Forma de expresión vulgarizada del sentido común.
- Teorías elaboradas por la colectividad.
- Modelos imaginarios de evaluación, categorización y de explicación.
- Principios generadores de toma de posición, ligadas a inserciones específicas en un conjunto de relaciones sociales.
- “Teorías sui generis” destinadas a descubrir la realidad y su ordenación.
- Sistema de valores, ideas y comportamientos.
- Moscovici se niega a definir el concepto.

¿Cuándo es social una representación?

- Referidas siempre a un objeto social.
- Mantienen una relación de simbolización e interpretación con los objetos.
- No son sociales por ser colectivas sino por el hecho de haberse formado en un proceso de interacción e intercambio.
- Lo social es una propiedad que se imprime a determinados objetos en base a la naturaleza de la relación que se establece con ellos.
- Caracterizadas y determinadas por las interacciones entre individuos y/o grupos, y en el efecto que tienen los unos sobre los otros cual vínculo que los enlaza.

¿Qué caracteriza a una representación social?

- Adquieren forma de modelos que se superponen a los objetos.
- Orientación práctica.
- Conocimiento natural.

- Estructurado.
- Irreducible.
- No formalizado y no institucionalizado.
- Carácter creativo, autónomo y constructivo.
- Socialmente elaborado y compartido.
- Flexibilidad dinámica.
- Jerárquica.

¿Qué funciones tiene una representación social?

- Guían las interacciones y constituyen una realidad social.
- Modulador de conducta.
- Guía la actitud.
- Organiza los procesos cognitivos y simbólicos.
- Clasifica.
- Explica.
- Evalúan
- Interpreta.
- Comprende.
- Domina.
- Dispone actitudinalmente.
- Ponen en práctica mecanismos de categorización, etiquetaje, atribución, etc.
- Organizan los procesos simbólicos.
- Conducen hacia normas y decisiones colectivas de acción.
- Contribuye exclusivamente a los procesos de formación de conductas y de orientación de la comunicación.
- Proporciona y tiene capacidad para crear información, integrando lo extraño en las categorías genuinas de nuestra cultura.
- Constituye las evidencias de nuestra realidad consensuada.
- Torna lo no familiar en familiar.

¿Qué modula una representación social?

- Es compartida y elaborada por un grupo.
- Un grupo que comparte una representación hacia un mismo objeto social
- Se elaboran a través y en las relaciones de comunicación y conciernen a todo el objeto de conocimiento.
- Existe relación de unos sujetos con un objeto social.
- Es tributaria de la posición que ocupan los sujetos en la sociedad.
- Entre sujetos sociales, particularmente entre grupos.
- La presencia de la posición del grupo de pertenencia y la diferencia con los grupos de referencia negativos regulan la representación social.

En vista de lo anterior, se podría describir la representación social como: **un sistema cognitivo y simbólico de apropiación, construcción y dominación de los objetos que constituyen una realidad social, generado en los procesos de interacción entre los individuos y determinado por la posición que ocupan éstos en la estructura social.**

3.3. LOS PRODUCTOS Y PROCESOS DE LA REPRESENTACIÓN SOCIAL.

La representación social como forma de conocimiento socialmente construido, pensamiento constituido, produce unos contenidos; como forma de pensamiento en continua creación, pensamiento constituyente, se generara a partir de unos procesos; y, como forma de pensamiento modulado en los grupos se distribuye en una estructura. A continuación vamos a delimitar estos campos.

3.3.1. Los contenidos de la representación social.

La representación social produce unos **contenidos** fuertemente estructurados y organizados sobre la base de un conjunto de proposiciones, reacciones y evaluaciones referentes a la significación social de los objetos. Estas proposiciones, reacciones y evaluaciones están organizadas de muy distintas maneras según clases, culturas o grupos y constituyen tantos universos de opiniones como clases, culturas o grupos existan. Estos universos que estructuran los contenidos de la representación social se articulan sobre tres dimensiones: la **información** y el **campo de representación** o imagen y, la **actitud**.

Información

Se relaciona con la organización de los conocimientos que posee un grupo respecto a un objeto social representado. Se refiere tanto a la cantidad como a la calidad de la información que se dispone. Los grupos de pertenencia y el posicionamiento social mediatizan la cantidad y la precisión de la información que se dispone. También media en estos extremos la forma en que se accede y se relaciona el sujeto con el objeto: directo o mediante la comunicación social.

Campo de Representación.

Hace referencia a la ordenación, estructura y jerarquización de los elementos que, de forma integrada, conforman el contenido de la representación social. Esta dimensión remite a la idea de un modelo que articula en un espacio figurativo el contenido concreto y limitado de las proposiciones referidas al objeto de la representación. El campo de representación se articula en torno al núcleo central y los elementos periféricos

Actitud.

Como una de las dimensiones que estructura el contenido de las representaciones sociales la actitud manifiesta la orientación evaluativa en relación con objeto de la representación. Nos informa sobre la disposición más o menos favorable hacia ese objeto. Articula los componentes emocionales y afectivos orientando las conductas del sujeto en su relación con el objeto.

3.3.2. Los procesos inherentes a la representación social.

Los procesos explican la génesis, elaboración y transformación de las representaciones sociales. Convierten lo no familiar en familiar, lo extraño en convencional y explican las relaciones entre sujeto (individuo, grupo o clase) y el objeto: nos referimos a dos procesos básicos: la objetivación y el anclaje.

Objetivación.

Explica la propiedad de materializar los contenidos conceptuales abstractos relacionados con un objeto en imágenes o símbolos que traducen entidades inasibles a reales. El proceso de objetivación comprende tres fases:

1. *Construcción selectiva*: se trata del proceso mediante el cual los distintos individuos o grupos se apropian de la información del objeto representado. Su función fundamental consiste en filtrar y adecuar esta información a su propio universo de significados, para de esta manera dominarlas.
2. *Esquematización estructurante*: como resultado del proceso anterior se refiere a la organización de los elementos de información

seleccionados y adaptados al sistema de significados del grupo en un esquema figurativo, esta organización se proyecta en una imagen del objeto coherente y fácil de comunicar.

3. *Naturalización*: se atribuye al esquema figurativo una existencia de hecho, como si de un objeto natural se tratase, olvidando su naturaleza artificial y simbólica. En esta fase los objetos de la representación originalmente abstractos culminan su transformación en entidades tangibles, y por lo tanto reales.

Anclaje

Con el proceso de anclaje integramos la información del objeto, una vez objetiva, dentro de nuestro esquema de conocimientos previos. Lo integramos usando de las categorías que ya conocemos, de esta forma es como convertimos la extrañó en convencional, o lo no familiar en familiar.

3.3.3. La estructura de la representación social

Inciendiando en la manera como se transforman y modifican las representaciones, autores como Flamet y Abric han conjeturado sobre la existencia de dos componentes que articulan la **estructura** y **dinámica interna** de las representaciones: **núcleo central** y **elementos periféricos**.

Núcleo Central

Es el elemento de la representación en torno al cual se organiza el campo de representación en un todo coherente y con significado que guía las conductas con cierta estabilidad. Marcado por las condiciones históricas e ideológicas

define la homogeneidad del grupo y se caracteriza por ser estable, coherente y resistente al cambio.

Elementos Periféricos

Lo constituyen los elementos de la representación más sensibles y determinados por las características del contexto inmediato. Flexibilidad, capacidad de adaptación y ser relativamente heterogéneo caracteriza a estos elementos; funcionalmente esta calificación facilita asimilar información y eventos novedosos posibilitando la adaptación a la realidad concreta e inmediata, bien provocando un cambio en el núcleo central o bien, protegiéndolo. Soporta la heterogeneidad del grupo permitiendo una modulación individual de la representación.

3.4. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES CON CONCEPTOS AFINES

Una vez efectuada la aproximación a la noción de representación social resulta necesario distanciar el término de otros que, aún compartiendo ciertas características, poseen identidad propia: mito, ideología, actitud, imagen y opinión.

Representación social y mito.

Tal y como lo explica Moscovici (1979, pág. 29) “Mientras el mito para el hombre llamado primitivo, constituye una ciencia total, una ‘filosofía’ única donde se refleja su práctica, su percepción de la naturaleza de las relaciones sociales, para el hombre llamado moderno la representación social solo es una de las vías para captar el mundo concreto, circunscrita en sus fundamentos y circunscrita en sus consecuencias”.

Representación social e ideología.

Para algunos autores (Páez, 1987; Ibáñez, 1988) se encuentran en una relación de inclusión, la ideología podría considerarse un sistema constituido por un conjunto de representaciones sociales. No obstante, el mismo Ibáñez (1988) remarca las diferencias existentes entre ambos conceptos. Así, las representaciones sociales se refieren siempre a un objeto particular y siempre pueden ser asignadas a agentes sociales específicos. Siempre son representación de algo y de alguien. En cambio la ideología tiene un carácter de generalidad que la asemeja a un dispositivo generador de juicios, percepciones, actitudes, etc., sobre objetos específicos, pero sin estar anclado en ninguno de ellos. También pueden tener un estatus de indiferenciación, afectando las producciones cognitivas de la sociedad en su conjunto. No se refieren a algo y a alguien en particular.

Para otros autores, ambos conceptos son nitidamente diferentes. La ideología es un tipo de conocimiento institucionalizado mientras que la representación social no lo es. Jodelet (1984) y Moscovici (1979) hacen esta diferencia. Con el concepto de ideología estamos hablando de un tipo de conocimiento creado en la institucionalización y fruto de la misma, mientras que la representación social tiene cierto grado de independencia de la misma al no ser institucionalizado.

Representación social y actitud.

La actitud se sitúa exclusivamente en el polo de las respuestas. El concepto de actitud implica la existencia de un estímulo ya constituido, presente en la realidad social y hacia el cual se reacciona según el tipo de disposición interna que se haya adquirido con relación a él. Por el contrario la representación social se sitúa entre ambos polos, entrelaza la respuesta y el estímulo de forma indisoluble. La respuesta que damos ante un objeto determinado está

prefigurada ya en la forma en que construimos ese objeto. La actitud determina, orienta la respuesta, frente a cada estímulo, la representación social constituye el estímulo y determina la respuesta que se da.

Representación social e imagen.

La imagen se construye esencialmente como reproducción de un objeto exterior percibido, la representación social consiste en un proceso de construcción de un objeto cuya existencia depende en parte del propio proceso de representación.

Representación social y opinión.

La opinión, al igual que la actitud, actúa como una reacción de los individuos ante un objeto dado desde fuera, independientemente de las intenciones o características de ese individuo, mantiene un carácter estático.

A diferencia de la imagen, la opinión y la actitud la representación social es un tipo de pensamiento constituido y constituyente. En tanto que pensamiento constituido las representaciones sociales se manifiestan como productos cognitivos a partir de los cuales se interpreta la realidad. En tanto que pensamiento constituyente las representaciones sociales no solo reflejan la realidad sino que intervienen en su elaboración.

Como resumen de este apartado, se quiere señalar la siguiente reflexión de Moscovici sobre la peculiaridad de la representación social: “aquí vemos sistemas que tienen una lógica y un lenguaje particulares, una estructura de implicaciones que se refieren tanto a los valores como a conceptos, un estilo de discurso que le es propio. No los consideramos ‘opiniones sobre’ o ‘imágenes de’, sino ‘teorías’ de las ‘ciencias colectivas’ *sui generis*, destinadas a interpretar y a construir lo real” (Moscovici, 1979, pág. 33).

Como colofón, parece oportuno destacar el papel de la interacción en el fenómeno de la representación social: el proceso de representación adquiere una dimensión particular si tenemos en cuenta las relaciones e interacciones entre grupos y personas. “Los conceptos de imagen de opinión, de actitud no tienen en cuenta estas vinculaciones, ni la apertura que les acompaña. Se considera a los grupos en forma estática, no por lo que crean y comunican, sino porque utilizan y seleccionan una información que circula en la sociedad. Por el contrario las representaciones sociales son conjuntos dinámicos, su característica es la producción de comportamientos y de relaciones con el medio, es una acción que modifica a ambos y no una reproducción de esos comportamientos o de esas relaciones, ni una reacción a un estímulo exterior dado”. (Moscovici, 1979, pág. 33).

CAPÍTULO 2.

LA ORGANIZACIÓN: UNA REALIDAD SOCIALMENTE CONSTRUIDA.

*La verdadera implacabilidad,
la frialdad de la objetividad total,
siempre le incluye a uno mismo
con la actitud del juicio cortante sobre la situación real.*
Thomas Cleary

1. APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA ORGANIZACIÓN COMO REALIDAD SOCIALMENTE CONSTRUIDA.

1.1. REDEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL.

Fundamentando nuestra perspectiva en los modelos descritos en el capítulo anterior, se concibe la organización como una realidad socialmente construida. Si la tesis fundamental de Berger y Luckmann (1968) plantea que la realidad se construye socialmente y la sociología del conocimiento debe analizar los procesos por los cuales esto se produce, debemos desarrollar en paralelo sentencias como la siguiente: La organización es una realidad y como tal se construye socialmente. Por lo tanto, nuestra tarea debe consistir en analizar los procesos por los cuales se produce este fenómeno. Ahora bien, si se entiende la postura de estos autores como complementaria de la de Moscovici y su teoría de la representación social, se está en disposición de aceptar el reto que supone el análisis de estos procesos, pero desde un posicionamiento propio de la psicología social.

La cuestión fundamental que se pretende dilucidar es la siguiente: ¿Mediante la interacción aprehendemos la organización como realidad socialmente objetivada o, mediante la interacción, producimos el conocimiento sobre la organización como realidad que objetivamos socialmente?. Dicho de otra manera: a) Aprehendemos realidades socialmente objetivadas (como la organización) bajo la imposición de los procesos conversacionales y por medio de la interacción como mecanismo para reproducir el conocimiento

o, b) el conocimiento se recrea por la relación que se establece en la interacción humana referida a los objetos sociales (organización) preexistentes.

Como en tantas otras ocasiones, no se puede encontrar la verdad absoluta en ninguna de las dos premisas. Ambas son ciertas, las dos se entremezclan en una relación dialéctica; la primera recrea una realidad susceptible de ser representada, la segunda sustenta los procesos que crean la representación de la cosa en sí, el conocimiento de la realidad construida y en construcción. Ambas son afirmaciones extremas que requieren de un elemento común con poder explicativo, descriptivo y normativo sobre su relación.

En tal sentido, la representación social, como conocimiento constituido y constituyente, será el tercer elemento que explique las relaciones entre individuo y organización aunque, eso sí, mediatizado por los roles.

La organización, como realidad constituida, es una *realidad institucionalizada*; como realidad constituyéndose, es una *realidad en proceso de construcción*. Esta realidad en proceso de construcción es “alo-institucional¹”, aunque la misma venga modulada desde el ejercicio de los roles institucionalizados desempeñados por los individuos.

La realidad constituida explica la invarianza, la realidad constituyéndose el cambio. El pensamiento constituido es conformador, intenta *reducir*, minimizar el cambio. De aquí que todo intento de “gestión del cambio organizacional” deba efectuarse desde el plano del conocimiento constituyente, considerando la dinámica social espontánea que lo aceptará, lo asumirá e incluso lo generará y gestionará (figura 2.1).

¹ Alo- otro, diferente, distinto, etc. Se señala con dicho prefijo el carácter de construcción ajena, distinta de la impuesta institucionalmente, realizada por los individuos cuando toman distancia de la misma y hacen de ésta “objeto de conocimiento” y no un conocimiento institucionalizado.

Redefinir la organización como una construcción social de la realidad conlleva asumir de manera incuestionable que en un momento determinado hay un significado que, sobre la misma, se comparte, bien sea generado por mecanismos reproductivos o creativos.

No obstante definir la organización como una construcción social es tautológico, es una verdad en sí. La tarea de definir la organización desde este punto de vista precisa delimitar cuales son las categorías peculiares que la diferencian como objeto social de otros objetos sociales.

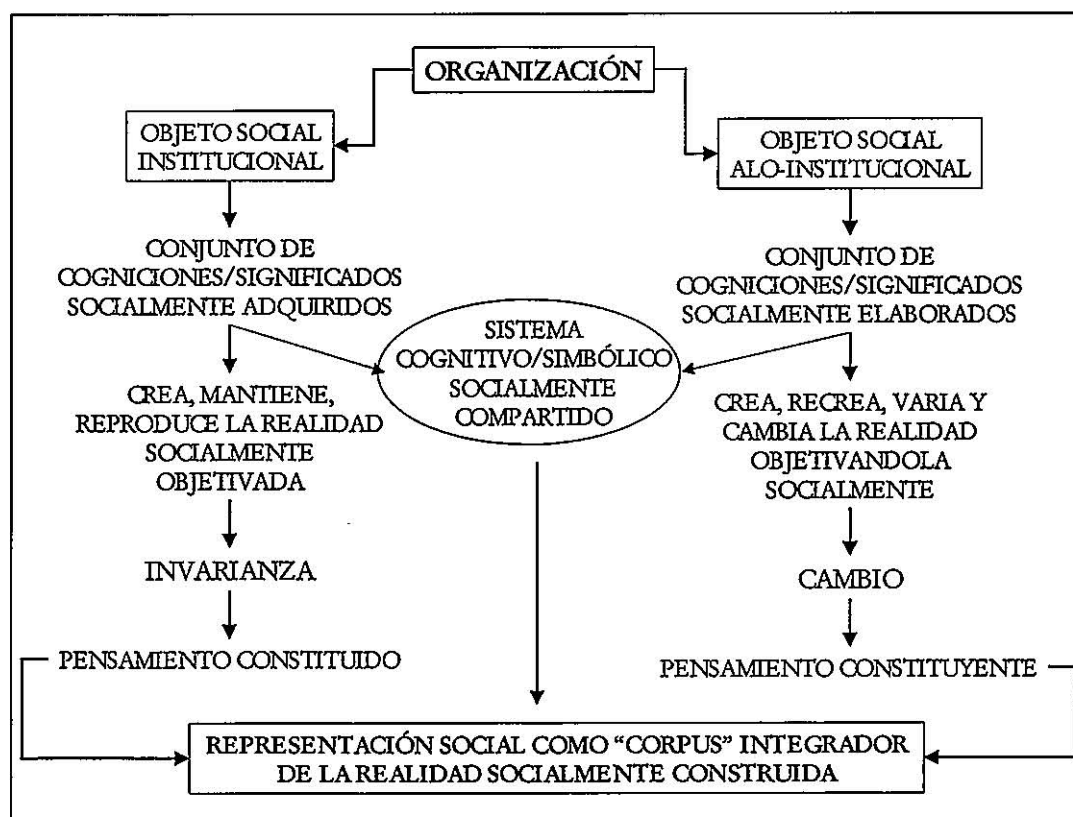


Figura 2.1. La organización como realidad construida socialmente.

La organización, entendida desde una perspectiva clásica como "... un conjunto de individuos que realizan una serie de tareas dentro de un determinado marco físico, cultural y social y dentro de un ambiente político con el fin de conseguir unos determinados objetivos para lo cual se han dotado de una serie de pautas de relación, de normas de funcionamiento y han establecido un sistema de responsabilidades, de recompensas y de poder" (Blanco, Giménez, y de Miguel, 1995, pág. 15), es un tipo de organización social y formal, pero con sus propios atributos distintivos. Estos atributos serán los que definan realmente el concepto de organización.

Porter, Lawler y Hackman (1975) describen como atributos distintivos de la organización los siguientes: composición grupal, orientación hacia objetivos, funciones diferenciadas, coordinación racional intencionada y continuidad a través del tiempo. En la figura 2.2 se recoge el análisis que realizan Porter, Lawler y Hackman (1975), citado en Blanco, Giménez, y de Miguel (1995), donde aíslan la anterior categorización de atributos distintivos, a partir de las diferentes definiciones dadas de organización por diversos autores:

1.- **COMPOSICIÓN: INDIVIDUOS/GRUPOS:** Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos de individuos, aunque éstos están parcialmente implicados y pueden pertenecer, por tanto, a varias de ellas.

... "dos o más personas" (BARNARD).
... "un número de personas" (SCHEIN).
... "un grupo o sistema cooperativo" (GROSS).
... "grupo de dos o más personas" (STROTHER).
... "por lo menos algunos grupos primarios" (SIMON).
... "unidades sociales" (LITTERER).
... "unidades sociales" (ETZIONI).
... "colectividades" (SCOTT).

2.- **ORIENTACIÓN: HACIA OBJETIVOS:** Las organizaciones se constituyen en vistas a conseguir ciertos fines específicos

... "dedicado principalmente a la consecución de objetivos específicos" (ETZIONI).
... "el logro de algún objetivo o propósito común específico" (SCHEIN).
... "la obtención de un conjunto de objetivos y metas" (LITTERER).
... "algún tipo de objetivo(s) o resultado(s) colectivo(s)". (STROTHER).

... "la persecución de objetivos relativamente específicos" (SCOTT).

... "un patrón adecuado de propósitos" (GROSS).

... "hacia fines que son objetos de conocimiento común" (SIMON).

3.- **FUNCIONES DIFERENCIADAS:** Las organizaciones utilizan para la consecución de estos fines la diferenciación de funciones y la división del trabajo.

... "diferenciación de funciones" (GROSS).

... "algún tipo de diferenciación de funciones" (STROTHER).

... "(diferenciación en) términos de autoridad, status y rol" (PRESTHUS).

... "división del trabajo y de función" (SCHEIN).

4.- **COORDINACIÓN RACIONAL INTENCIONADA:** Las organizaciones tienden a estar coordinadas y dirigidas racionalmente.

... "coordinación racional de actividades" (SCHEIN).

... "alto grado de dirección racional de la conducta" (SIMON).

... "integración consciente" (GROSS)

... "actividades conscientemente coordinadas" (BARNARD).

... "sujeto a criterios de racionalidad" (THOMPSON).

... "relaciones internacionales estructuradas" (PRESTHUS).

5.- **CONTINUIDAD: A TRAVÉS DEL TIEMPO:** Las organizaciones presentan cierta permanencia a través del tiempo y cierta delimitación espacial, tecnológica e instrumental.

... "bases más o menos continuas" (SCOTT).

... "continuidad de interacción" (GROSS).

Figura 2.2. Características fundamentales en las organizaciones (Adaptado de Porter, Lawler y Hackman, 1975, pág. 70; y Blanco, Giménez, y de Miguel, 1995, pág. 16).

En un nuevo esfuerzo por definir el concepto de organización, los profesores Fernández Ríos, y Sánchez, (1997) aplican una serie de criterios para determinar "qué es" y "qué no es" una organización. Dividen estos criterios en convencionales y nuevos.

Los "criterios convencionales" son coincidentes con las cinco características fundamentales en las organizaciones aportadas por Porter, Lawler y Hackman: conjunto de individuos (> 1), orientación a objetivos, diferenciación de funciones, coordinación intencionada y continuidad espacial.

Los “nuevos criterios” corresponden a doce propiedades que, a juicio de Fernández Ríos y Sánchez, caracterizan la organización en cuanto sistema de significados: artificialidad, complejidad, instrumentalidad, extensión, consistencia, integración, estabilidad relativa, convertibilidad, origen, fin, profundidad temporal y participación.

En la figura 2.3 se recoge una descripción de estas propiedades. La inclusión de estos criterios supone enfatizar los aspectos abstractos que diferencian las organizaciones formales de otro tipo de sociedades y no solamente los aspectos formales que estos últimos autores denominan convencionales.

1. **ARTIFICIALIDAD:** Con esto queremos decir que los elementos del sistema y las interrelaciones que se establecen entre los mismos son esencialmente artificiales, arbitrarios, inventados y urdidos por el hombre y casi siempre con alguna intencionalidad preestablecida.
2. **COMPLEJIDAD:** Es un sistema complejo que incluye multitud de elementos y relaciones diferentes.
3. **INSTRUMENTALIDAD:** Este sistema complejo y artificial es concebido con una intención instrumental... ... conseguir el objetivo que motivó su creación.
4. **EXTENSIÓN:** Por tal nos referimos únicamente al número de elementos e interrelaciones que expresamente se incluyen en el sistema.
5. **COHERENCIA:** Esta característica hace referencia a la coherencia interna entre todos los elementos y relaciones del sistema.
6. **INTEGRACIÓN:** La integración hace referencia, por su parte, a la complementariedad de los propios elementos del sistema y, entonces, se corresponde en gran medida con la coherencia interna y, por otra, se refiere a los otros sistemas con los que de alguna manera se relaciona.
7. **ESTABILIDAD RELATIVA:** Los elementos y las relaciones se crean, se añaden y/o se establecen pero también se transforman y se eliminan.
8. **CONVERTIBILIDAD:** Ese sistema de significados compartidos tiene la propiedad de ser convertible, primero, en un sistema de significados compartidos y, segundo, en una realidad objetiva u objetivable.
9. **ORIGEN:** La organización concebida como un sistema de significados tiene necesariamente un principio, que es el propio acto de creación y diseño por su autor y probablemente

lleve su sello y características personales.

10. **FIN:** ... parece evidente que tal sistema tiene o puede tener un final que sería un simple “desbaratamiento” o no consideración de tales elementos y cuales relaciones entre ellos.
11. **PROFUNDIDAD TEMPORAL:** Mediante esta característica queremos señalar que este sistema de significados no surge espontáneamente de un modo “completo”, “global” y “acabado” sino que requiere un proceso de creación pausado y progresivo en el que de alguna forma están presentes conocimientos y experiencias pasadas, intereses y necesidades presentes y expectativas respecto al futuro.
12. **PARTICIPACIÓN:** Por la propia estructura motivacional del ser humano, un sistema de significados está llamado a ser compartido con otras personas.

Figura 2.3. Nuevos criterios para determinar qué es o no una organización
(Resumido de Fernández Ríos y Sánchez, 1997, págs. 14-18 y 31)

Por último, y desde un punto de vista más operativo, los trabajos realizados por Cotorruelo, Cordero, y de Miguel (1997) posibilitan apostar por una serie de atributos que caracterizan el proceso metodológico que una organización debe seguir para lograr los objetivos que se propone. Son los siguientes: sistemático, coherente, proactivo, implicativo y participativo (figura 2.4).

SISTEMÁTICO: Enfoque global que integre las múltiples relaciones estructurales y funcionales condicionantes y determinantes de la eficacia organizacional.

COHERENTE: Estructurando las áreas de análisis de manera que se perciba la visión de la organización como una unidad de actuación, que sea expresión de la coherencia de principios y objetivos que persigue la política de la organización con sus actuaciones en las diversas áreas organizacionales.

PROACTIVO: Orientado a la realización de análisis y reflexiones estratégicas requeridas en la gestión anticipándose a los entornos cambiantes y gestionando la incertidumbre.

IMPLICATIVO: Tratando de generar una dinámica positiva de intercambio y divulgación de conocimientos y experiencias entre los integrantes del equipo.

PARTICIPATIVO: Buscando la máxima intervención de los implicados a título individual y grupal.

Figura 2.4. Criterios diferenciales de la organización social formal como entidad orientada a objetivos. Cotorruelo, Cordero, y de Miguel (1997).

En el contexto del presente trabajo, cuando se habla de organización, se incluyen formaciones sociales de distinta índole (productivas con ánimo de lucro, administrativas públicas o privadas, políticas, de servicios sociales), toda vez que cumplen con los criterios de organización social y formal.

En resumen, y como aproximación conceptual al término organización, éste será definido por el autor de la presente memoria de tesis como sigue:

La organización es una construcción humana, y como tal regida por parámetros de naturaleza social, que establece unos mecanismos de relación y coordinación entre sus miembros con la intención de modular el conocimiento y guiar la actitud y conducta de los mismos, siguiendo unas estrategias y movilizandolos unos recursos, para procurar satisfacer las necesidades y expectativas de sus partícipes sociales.

- *En cuanto organización, se trata de una construcción social, una creación humana que no pertenece al orden natural de las cosas, ni se rige por el mismo.*
- *Por su naturaleza social, participa de una relación especial entre individuo y sociedad. Esta relación se objetiviza a través de los roles, el orden institucional y los universos simbólicos²; modula el conocimiento y guía la actitud y conductas de los individuos.*
- *En tanto formal, se articula como un instrumento que, diseñado sobre la base de una función, una estructura y una tensión teleológica, sigue unas estrategias y moviliza unos recursos para satisfacer las necesidades y expectativas de sus partícipes sociales.*

² Las nociones de rol, orden institucional y universo simbólico están recogidas de Berger y Luckmann (1968).

1.2. CONCEPCIONES DE LA ORGANIZACIÓN COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA REALIDAD.

Conceptualizar la organización como una construcción social de la realidad o como un sistema de significados no es nuevo. De hecho, se ha subrayado comúnmente que el líder, el fundador, el emprendedor o persona que haya creado, diseñado, dispuesto o guiado la organización en sus orígenes tiene una visión y debe ser capaz de transmitirla a los miembros de la misma para que sea compartida, convertida en misión y ejecutada satisfactoriamente.

Términos como visión, misión, ideología, política, que podrían englobarse genéricamente en lo que se ha dado en llamar “cultura de la organización”, están próximos al concepto de sistema de significados. Cualquier modelo explicativo de organización que se precie en la actualidad va a incluir, de una u otra forma, la idea de sistemas de significados compartidos. Es conveniente recordar, en cualquier caso, que esta aproximación se encuentra ya en diferentes y antiguas tradiciones culturales.

La edición de Tomas Cleary ha convertido en *best seller* un texto con más de dos mil años de antigüedad: “El arte de la Guerra”. Su autor, Sun Tzu, expresa en los siguientes términos la idea de compartir la visión y la misión: “El camino significa inducir al pueblo a que tenga el mismo objetivo que sus dirigentes para que puedan compartir la vida y la muerte sin temor al peligro” (Cleary, 1993, pág. 18).

El camino, como puede leerse en el comienzo de este viejo texto, es el primero de los cinco elementos que debe integrar el general en el análisis de la situación para alcanzar la victoria: “La acción militar es de importancia vital para un país; constituye la base de la vida y de la muerte, el camino de la supervivencia y de la aniquilación; por ello, es absolutamente indispensable examinarla. Por lo tanto, calcula sirviéndote de los cinco

elementos, y utiliza estos criterios para comparar y establecer cuál es la situación. Los cinco elementos son: el camino, el clima, el terreno, el líder y la disciplina.” (Cleary, 1993, pág. 17).

La tradición judeo-cristiana expone en el Éxodo una auténtica guía de actuación, donde están presentes conceptos hoy en día utilizados en la gestión de empresas (visión, misión, objetivo, estrategia, plan de acción, etc.). De Miguel y Blanco (1995a) mantienen que el libro del Éxodo recoge la esencia del liderazgo transformacional o cultural. Debe indicarse que “se reconoce como liderazgo transformacional aquel en el que un líder consigue, por un lado, crear una cultura de grupo, transformando sus valores, creencias y actitudes, por otro que los miembros del grupo acepten ambiciosas metas de rendimiento” (de Miguel y Blanco, 1995a, pág. 34). Para conseguir estos objetivos, el líder debe conjugar, entre otros, tres factores, implícitos en la referencia bíblica: “carisma: Es el principal. Se refiere a la capacidad del líder de formular una visión y una misión que expresa sus aspiraciones futuras sobre la organización o el grupo. Recordemos la imagen de Moisés, que guiado por la visión de la tierra prometida, se propuso la misión de conducir a su pueblo hacia ese destino. Inspiración: no se refiere, por continuar con el ejemplo, a la inspiración divina que inspiró a Moisés a conducir a su pueblo, sino a la capacidad del líder para comunicar su visión y conseguir que los miembros del grupo la acepten y compartan. Estimulación: este factor tiene que ver con la capacidad que tenga el líder para conseguir el desarrollo personal de cada miembro en particular y del grupo en general. Incluye posibilitar a los miembros la solución de problemas y la toma de decisiones, así como crear una atmósfera que premie la innovación y la creatividad; evitando desviaciones en forma de ‘becerro de oro’.” (De Miguel y Blanco, 1995a, pág. 35).³

³ “Dijo Yahveh: ‘... He bajado para librarle de la mano de los egipcios y para subirle de esta tierra a una tierra que mana leche y miel, al país de los cananeos, de los hititas, de los amorreos, de los perizitas, de los jivitas y de los jebuseos. Así pues, el clamor de los israelitas ha llegado hasta mí y he

Recientemente, y ya en el más puro contexto organizacional Peiró (1986), en el apartado titulado “La organización como ambiente sociocognitivamente construido”, revela dos aproximaciones conceptuales a la realidad organizacional socialmente construida: a) la sugerida por Weick (1979) como Psicología organizacional cognitiva; y b) las derivadas de la Sociología, concretamente de la Fenomenología, que contemplan la organización como un conjunto de significados compartidos, especialmente Pfeffer (1981). En este sentido, para Pfeffer, la organización como ambiente sociocognitivamente construido se define como “sistema estructurado de actividades en las que los participantes (miembros) intentan desarrollar explicaciones causales y racionalizaciones para esos patrones de actividad que están constreñidos por su legitimidad y aceptación en el contexto social, siendo además preferidas las explicaciones que proporcionan un sentimiento de control sobre los eventos”. (Pfeffer, 1981, citado en Peiró, 1986, pág. 266). Y es especialmente posible y eficaz en los siguientes casos: “1) los individuos o los grupos en contacto con la organización pueden tener preferencias poco definidas, inestables o inciertas; 2) las organizaciones pueden buscar sistemáticamente evitar acciones o proporcionar datos que pueden facilitar su evaluación; 3) los individuos o grupos en contacto con las

visto además la opresión con que los egipcios los oprimen. Ahora, pues, ve; yo te envío a Faraón, para que saques a mi pueblo, los israelitas, de Egipto.’

Dijo Moisés a Dios: ‘¿Quién soy yo para ir al faraón y sacar de Egipto a los israelitas?’. Respondió: ‘Yo estaré contigo y ésta será para ti la señal de que yo te envío: cuando hayas sacado al pueblo de Egipto, daréis culto a Dios en este monte.’

Contestó Moisés a Dios: ‘Si voy a los israelitas y les digo: el Dios de vuestros padres me ha enviado a vosotros; cuando me pregunten: ¿Cuál es su nombre?, ¿Qué les responderé?’; Dijo Dios a Moisés: ‘Yo soy el que soy.’ Y añadió: ‘Así dirás a los israelitas: Yo soy me ha enviado a vosotros.’ Siguió Dios diciendo a Moisés: ‘Así dirás a los Israelitas: Yahveh, el Dios de vuestros padres, el Dios de Abraham, el Dios de Isaac y el Dios de Jacob, me ha enviado a vosotros. Este es mi nombre para siempre, por el seré invocado de generación en generación.’ (Exodo, 3: 8-15. Nueva Biblia de Jerusalén, 1975, pág. 71).

Más tarde se vio la necesidad de arbitrar y mantener esta visión mediante un sistema de significados asumidos por el pueblo y un patrón de conductas genéricas para todos los participantes de esta sociedad; lo encontramos “La alianza y el decálogo” (Exodo, 19: 1-25 y 20: 1-20).

organizaciones pueden ser incapaces de discernir los resultados que están obteniendo y/o los valores de tales resultados, y 4) los resultados simbólicos pueden ser lo único que pretendían los que hacían demandas de la organización” (Pfeffer, 1981, citado en Peiró, 1986, pág. 267).

Gareth Morgan en su obra “Imágenes de la organización” (1990) desarrolla el capítulo “La creación de la realidad social: las organizaciones como culturas”. Aquí también aparece un apartado titulado “La organización: una representación de una realidad compartida”. En palabras del autor “Esta visión de la ‘representación’ de la cultura tiene una enorme implicación para comprender las organizaciones como un fenómeno cultural. En este énfasis debemos enraizar nuestro entendimiento de la organización en el proceso que produce los sistemas de ‘significados compartidos’: ¿Cuáles son los esquemas interpretativos que hacen posible la organización?. ¿De dónde vienen?. ¿Cómo se crean, comunican y sustentan?. Estas cuestiones son centrales en la tarea del análisis organizacional. La visión ‘representada’ de la cultura nos conduce a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones” (Morgan, 1990, pág. 118).

Peter Senge, el principal autor de la corriente de pensamiento organizacional denominada “*Learning Organization*”, o en su traducción castellana “organizaciones autoaprendientes” u “organizaciones inteligentes”, desarrolla en su obra “La quinta disciplina” un apartado especial destinado a convencer sobre la necesidad de construir una visión compartida, y lo hace en el siguiente contexto: cuando abandonamos la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas podemos construir organizaciones inteligentes, “organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración

colectiva aprende a aprender en conjunto” (Senge, Ross, Smith, Roberts y Kleiner, 1990, pág. 11).

Para impulsar este tipo de organización inteligente debe existir la convergencia de cinco nuevas “tecnologías de componentes” o disciplinas, cada una de ellas se desarrolla por separado pero tiene una influencia decisiva para el éxito de las demás. Una de estas cinco disciplinas consiste en esa necesidad de construir una visión compartida. Así se expresa el autor: “Cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar ‘formulación de visión’), la gente no sobresale ni aprende porque se le ordene sino porque lo desea. Pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que acicatea a todos temporariamente. Pero, dada la opción, la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada, no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que faltaba era una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: no un ‘recetario’, sino un conjunto de principios y prácticas rectoras”. (Senge et al., 1990, pág. 18).

Fernández Ríos y Sánchez (1997) recuperan, en una reciente publicación sobre eficacia organizacional, la conceptualización de la organización como sistema de significados “Nosotros sostenemos, en un intento de alcanzar el máximo nivel de abstracción, que una organización es ante todo *un sistema de significados*. La organización en cuanto sistema de significados no es inmediatamente observable ni equiparable a una realidad objetiva de naturaleza fisicalista. De ahí que podamos afirmar que una organización es algo esencialmente subjetivo y formalmente objetivable, y que sólo podemos acceder a ese mundo de significados mediante la interacción, directa o mediatizada, de quién lo posee con quien desea acceder a él. Esos significados pueden diferir totalmente e incluso entrar en contradicción de una

organización a otra.” (Fernández Ríos y Sánchez, 1997, pág. 11). Y aportan una primera definición de organización como sistema de significados: “Un conjunto de significados (papeles, normas y valores) entre los que se establecen determinadas relaciones (identidad, serialidad, correlación y causalidad) que los conexionan y hacen interdependientes, constituyendo un verdadero sistema” (Fernández Ríos y Sánchez, 1997, pág. 22).

La organización como sistema de significados no implica para estos autores que la organización sea una construcción social: “Esto⁴ no quiere decir que la organización sea necesaria y enteramente una construcción social, al menos en cuanto *sistema de significados*. Sí lo será, o al menos lo parecerá, cuando llegue a ser un *sistema de significados compartidos*. Mas aún, en no pocas ocasiones la misma concepción y creación de la organización se lleva a cabo mediante un proceso de construcción social con lo que tales organizaciones siempre fueron un *sistema de significados compartidos*”. (Fernández Ríos y Sánchez, 1997, pág. 12)

Por último resultan especialmente relevante los trabajos de Hayes (1992 y 1994). Esta autora, en su tesis doctoral titulada “Identidad social, representación social y cultura organizacional”⁵, postula la relación de inclusión de la representación social en la cultura organizacional. Asimismo mantiene que en las teorías sobre cultura organizacional se identifican dos problemas que pueden ser subsanados mediante dos teorías de la psicología social: la identificación social y la representación social.

El primero de estos problemas concierne a la base misma de la cultura organizacional: los valores compartidos y las creencias. A este respecto la

⁴ “Esto” se refiere a que todas las realidades sociales pueden ser consideradas como socialmente construidas.

⁵ Social identity, social representations and organisational culture.

teoría de la identificación social predice que las personas aceptarán en mayor grado y de mejor manera aquellas ideas que se hayan gestado en su propio grupo; la teoría de la representación social dispone que estas creencias serán negociadas mediante la interacción y los procesos conversacionales y con la finalidad de aportar explicaciones en la vida cotidiana. Por lo tanto ambas teorías pueden aclarar el entendimiento sobre cómo son compartidas las creencias subyacentes en una organización.

El segundo problema se centra en la posible aparición de subculturas y contraculturas como advierten las teorías sobre cultura organizacional. A tal respecto sostiene que la teoría de la identificación social puede ser útil para explicar cómo los individuos, mediante la asociación en pequeños grupos, se identifican con, o se distancian de culturas más grandes. La conclusión de la profesora es obvia: "... la aplicación de los conocimientos aportados desde las teorías de identidad social y representación social pueden realzar nuestro entendimiento sobre la vida y los procesos organizacionales"⁶ (Hayes, 1992, pág. 7).

Todos los anteriores autores: tienen algo en común: conceptualizan la organización como un conjunto de significados compartidos. Así mismo, dichos autores conciben la generación de tales significados a partir de los procesos de conocimiento institucionalizado.

Dicho enfoque si bien permite explicar algunos de los fenómenos vinculados con la cultura organizativa, no resuelve el problema que plantea la propia existencia de un modo de conocimiento no institucionalizado: el conocimiento de la organización como una realidad "alo-institucional" para los sujetos de la misma. Expresado en otros términos, los anteriores autores enfatizan el carácter conformador e impositivo de la generación de dichos

⁶ "the application of insights from social identity theory and social representation theory may enhance understanding of organisational life and organisational processes" (Hayes, 1992, pág. 7).

significados compartidos, pero obvian la capacidad constituyente y “creadora” que los propios sujetos tienen ante dicho conocimiento instituido.

Reducir el papel de los miembros de la organización a la de meros “reproductores” de un corpus de conocimiento que la misma ha institucionalizado plantea cuanto menos los siguientes interrogantes:

1. ¿Dispone la organización de los medios necesarios no sólo para objetivar lo que debe ser conocido, sino también cómo debe ser percibido, asimilado, aceptado y puesto en práctica dicho conocimiento?
2. ¿Si el conocimiento de los significados compartidos no es de hecho “co-generado”, quiere decir que el mismo es producido por un “deus ex machina” o sólo descansa en el poder generador del ápice estratégico de la dirección?
3. ¿Cómo se compagina en la práctica la conjunción de los intereses, necesidades y expectativas individuales con las organizativas? ¿El poder conformador del conocimiento objetivado “elimina” la existencia de conflictos y oposiciones entre lo individual y lo organizativo?

En último extremo, reducir los significados compartidos a un mero producto del conocimiento institucionalizado supone acercar dicha concepción a las nociones marxistas de “ideología”⁷ y “falsa conciencia”⁸, en la medida en que se deposite en el ápice directivo ese sistema de significados

⁷ Ideología: ideas que sirven como armas para intereses sociales.

⁸ Falsa conciencia: pensamiento alejado del verdadero ser social del que piensa.

como un elemento de dominación y se “reifique” la capacidad de los individuos de co-generación del mismo.

2. CONOCIMIENTO Y PARTICIPACIÓN.

La sociedad se fundamenta en los pilares del conocimiento, la organización también. El conocimiento hace posible la unificación de significados y el vehículo para conseguirlo, por excelencia, es la comunicación. La organización se fundamenta en los pilares del conocimiento porque la organización es una producción humana y el conocimiento es lo que hace posible aprehender las producciones porque otorga estatuto de verdad a las cosas, de realidad a los objetos sociales y hace plausible que ésta (la realidad) pueda transmitirse y compartirse con las generaciones presentes y las venideras.

La organización como realidad socialmente construida se articula, siguiendo a Berger y Luckmann (1968), en los momentos dialécticos entre dos posibles concepciones de la organización: la organización como producción humana y el hombre⁹ como producto de la organización. Parafraseando a estos autores se puede concluir que:

- La organización es un producto humano.
- La organización es una realidad social.
- El hombre es un producto de la organización.

⁹ Se utiliza la palabra hombre respetando el término original de los autores,, ahora bien se entiende que no es adecuado emplear esta palabra en su sentido estricto porque la organización como sociedad sólo abarca el rol del hombre en su sector de trabajador o empleado y no la totalidad del yo del hombre. Cabe señalar que la utilización del término hombre no conlleva ninguna relación con el género masculino o femenino; su significado atiende al concepto de “persona humana”.

La interacción necesaria entre dichos momentos requiere, sin lugar a dudas, de la participación del individuo en la génesis o cogeneración del conocimiento sobre la organización.

La participación¹⁰ “... puede representarse dimensionalmente; esto es como un *continuo* que varía entre dos extremos antagónicos: la participación y la alienación. La participación indica el grado de integración personal en una tarea con responsabilidad. En tanto que la alienación es la enajenación o desentendimiento personal de la tarea realizada; a la que se considera como ajena e indiferente al propio sujeto, aún existiendo una relación material” (Quintanilla, 1988, pág 7).

El carácter bipolar de la dimensión participación podría ser complementado con el concepto de reificación. Reificación como falacia de la participación, ilusión de control y perversión de la noción de realidad socialmente construida.

Una modelización adecuada de la dimensión participación (participación versus alienación) y del concepto de reificación pasaría por encontrar un valor positivo complementario de este último que fuese capaz de delimitar o aislar la dimensión o eje de los que ambos forman parte. En tal sentido, el autor de la presente memoria de tesis sugiere el concepto de identificación como el extremo antagónico de reificación. Es decir, puede hablarse de la existencia de la dimensión identificación, como continuo y cuyos valores polares serían identificación y reificación.

Los cuatro conceptos, que definen las dos dimensiones, podrían quedar definidos de la siguiente manera:

¹⁰ La noción de participación como extremo opuesto a la alienación se toma de Quintanilla (1988) quién a su vez la toma de Croizer (1970), la noción de reificación se toma de Berger y Luckmann (1968) en clara referencia a la posibilidad de reificar los roles o la identidad.

Alienación: La persona humana desempeña un rol en la organización que no requiere, o básicamente no requiere conocimiento, que poco o nada tiene que ver con el conocimiento adquirido en su entorno social general e inmediato o, con su propia naturaleza de hombre. Al tiempo, este rol es independiente de la distribución del conocimiento en la propia organización, conocimiento que se reconoce como único y se ubica en los niveles estratégicos o de decisión.

Participación: la persona humana en congruencia al rol que desempeña (en la organización) y en coherencia al conocimiento adquirido, necesario y requerido para decidir sobre la responsabilidad adscrita al rol delegado interactúa con el resto de participantes creando o recreando un sistema de conocimiento que define la organización.

Reificación: la totalidad del hombre, la identidad del hombre o la voluntad humana se ve sometida a la voluntad social (de la organización) por la asimilación de un sistema de significados compartidos generados y diseñados por el ápice estratégico (de la organización) y con la única intención de conseguir objetivos organizacionales y no individuales.

Identificación: la persona humana integrante de una organización, se siente implicada con un sistema de significados compartidos en los que ella ha participado, y asume el desempeño de los roles que tiene asignados en cuanto ellos permiten lograr los objetivos organizacionales al tiempo que satisfacen sus expectativas profesionales.

En la figura 2.5 se recoge las relaciones entre los cuatro conceptos mencionados, según sus posiciones dentro de un cuadrado semiótico.¹¹

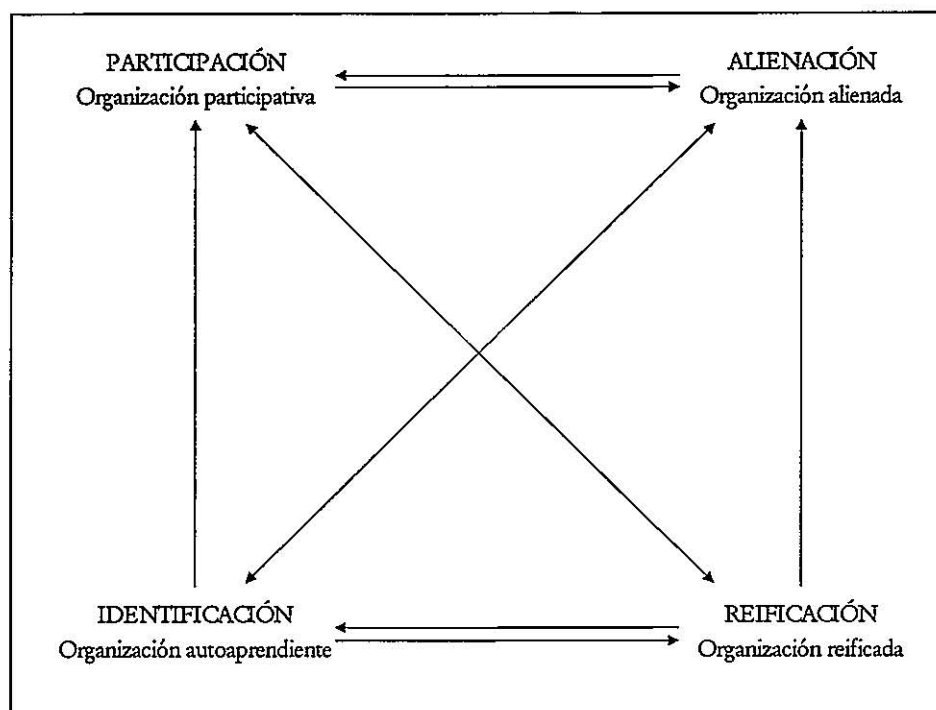


Figura 2.5. Cuadrado semiótico de la relación individuo – organización.

Los modelos organizativos desarrollados a lo largo del tiempo guardan estrecha vinculación con cada uno de los cuatro conceptos anteriores. Se indican a continuación ejemplos de modelos organizativos coherentes con cada uno de dichos conceptos.

La organización alienada.

El hombre, o la parte del yo humano que corresponde a ese hombre como partícipe de la organización, estará alienado en tanto en cuanto desde una perspectiva mecanicista (siguiendo las directrices de la

¹¹ El cuadrado semiótico representa las relaciones principales a las que necesariamente se someten las unidades de significado para poder generar un universo semántico capaz de ser manifestado.

organización y administración científica del trabajo) queda reducido a la ejecución de una serie de pautas de acción simples estandarizadas, sin que perciba el sentido y finalidad del trabajo que realiza. La esencia del espíritu mecanicista reposa en la reducción de procesos complejos a un conjunto de movimientos o acciones que puedan ser reproducidos mecánicamente con el fin de conseguir mayor precisión, velocidad, claridad, regularidad, exactitud y eficiencia a través de la división prefijada de las tareas; hiperespecialización en las mismas, esmerados procedimientos, reglas y regulaciones; y estricta supervisión jerárquica.

La organización participativa.

En este tipo de organización se supone que la participación del trabajador mejora la toma de decisiones y, por lo tanto, también el desempeño y la productividad. Este modelo de organización se ampara en la escuela de los recursos humanos desarrollada en los Estados Unidos y en Europa en el modelo de democracia industrial que se dio en los países nórdicos. Este último pretendía trasladar el modelo de democracia social al ámbito de la industria. Para los impulsores de dicho modelo el fin de una organización debía ser tanto la búsqueda de productividad como lograr la satisfacción de los trabajadores.

Entendían que el éxito en los resultados era producto de la actividad grupal y no tanto del individuo. El medio para conseguirlo consistía en el *enriquecimiento en el trabajo* a través del cual se diseñan las características propias del puesto. Se reconocen las siguientes características básicas en el diseño del puesto de trabajo: variedad, identidad, significado, autonomía y retroalimentación.

Se suponía que a través de dichas características podría inducirse en el trabajador una serie de estados psicológicos positivos que permitirían

lograr los éxitos deseados: identificación, responsabilidad y control de la actividad.

La organización reificada

La organización reificada hunde sus raíces en los postulados de la Psicología de los pueblos, la Psicología de las masas y la Psicología de la mente de Grupo, que se dieron en la segunda mitad del siglo pasado.

Dicho modelo establecía una relación de dependencia del individuo con respecto a la sociedad, defendiendo la absoluta primacía de lo social, lo político, lo moral y lo intelectual de la sociedad sobre aquél.¹²

La organización es una construcción social reificada en tanto en cuanto consista en un conjunto de significados compartidos impuestos por la conciencia colectiva. Imposición que busca unificar el sistema de significados, despreciando las contribuciones individuales. En último extremo, este tipo de organización cuestiona la existencia de principios democráticos, la pluralidad del pensamiento y la diversidad en una

¹² “Uno de los más sólidos principios historiográficos sobre los que hoy en día se asienta el nacimiento de las Ciencias Sociales es la denominada **rebelión contra el individualismo**. Con él se hace referencia a la entrada en vigor de una fuerte corriente de pensamiento, iniciada con la hipótesis kantiana de la *insociable solidaridad de los hombres*, que intenta restituir la importancia de lo social sobre el orden individual, hasta llegar a establecer una relación de dependencia de éste (el individuo) con respecto a aquella (la sociedad) y defender la absoluta primacía social, política, moral e intelectual de ésta sobre aquel.

La traducción psicológica de este principio no se dejó esperar, y así la Psicología de los pueblos, la Psicología de las masas y la Psicología de la mente de Grupo hicieron su aparición mediada la primera mitad del pasado siglo con el firme y decidido propósito de elaborar unos principios que dieran cuenta de la existencia de atributos psicológicos (alma del pueblo, espíritu de la masa, personalidad del grupo) propios de las entidades supraindividuales (grupos, masas, razas, culturas, sociedades) como marco ineludible para la explicación de los atributos psicológicos de los individuos pertenecientes a ellas y como única vía para la comprensión de su comportamiento. En último término, se suponía desde esas disciplinas, existe una relación de dependencia entre la conciencia individual y la conciencia social.” (Blanco, Giménez y de Miguel, 1995, pág. 5).

misma identidad. Son organizaciones intrínsecamente sectarias más allá de los valores que preconicen.

La organización “Ubuntu”¹³ o “autoaprendiente”.

Con la llegada de la organización “Ubuntu” entramos en la era de la “gestión del conocimiento”. En este caso la participación de las personas que integran la organización se observa tanto en la toma de decisiones como en la construcción de los significados por los que la organización adquiere la cualidad de real. Para Senge las ideas fundamentales de las organizaciones autoaprendientes son:

1. “La primacía del todo sugiere que las relaciones son literalmente más fundamentales que las cosas y que la totalidad es más importante que las partes. No es preciso crear interrelaciones pues el mundo ya está interrelacionado... En el ámbito de la gestión empresarial, muchas personas están condicionadas para ver nuestras “organizaciones” como cosas y no como sistemas de interacción.”
2. “La índole comunitaria del yo nos exhorta a ver la red de interrelaciones que existen entre nosotros... Como idea rectora para las organizaciones inteligentes, la naturaleza comunitaria del yo induce cambios drásticos y benéficos en nuestros valores. Cuando no consideramos que los demás son objetos de uso, sino que los vemos como semejantes con quienes podemos aprender y cambiar, abrimos nuevas posibilidades para ser más plenamente nosotros mismos.”

¹³ Ubuntu: “la palabra *ubuntu* surge del dicho popular *Umuntu ngumuntu nagabantu*, que en zulú significa «una persona es una persona a causa de los demás». (Senge et al., 1995, pág. 3).

3. “El poder generador del lenguaje ilumina la sutil interdependencia que opera cuando interactuamos con la “realidad” e implica un cambio radical en nuestro modo de ver alguno de estos cambios... Cuando expresamos lo que vemos, nuestro lenguaje interactúa con nuestra experiencia directa. La “realidad” que suscitamos surge de esta interacción... Cuando olvidamos la naturaleza contingente de nuestra comprensión, nos convertimos en nuestras creencias y opiniones.” (Senge et al., 1995, págs. 25-28).

La organización debe, por tanto, poseer la identidad y el suficiente grado de diversidad para defenderse de modelos perniciosos, evitando caer bien en posiciones mecanicistas que conlleven un alto grado de alienación, bien en construcciones sociales que concluyeran en una intromisión del rol laboral en la totalidad del yo de la persona (reificación) o una fagocitación de la totalidad del yo por el sector que ocupa el yo laboral.

3. LA INTERACCIÓN INDIVIDUO – ORGANIZACIÓN Y LOS PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE LA REALIDAD

En el presente punto se pretende dar una visión de la organización que integre los parámetros conceptuales expuestos en el capítulo anterior. La figura 3.6, que se presenta a continuación, pretende servir como representación gráfica de esos postulados.

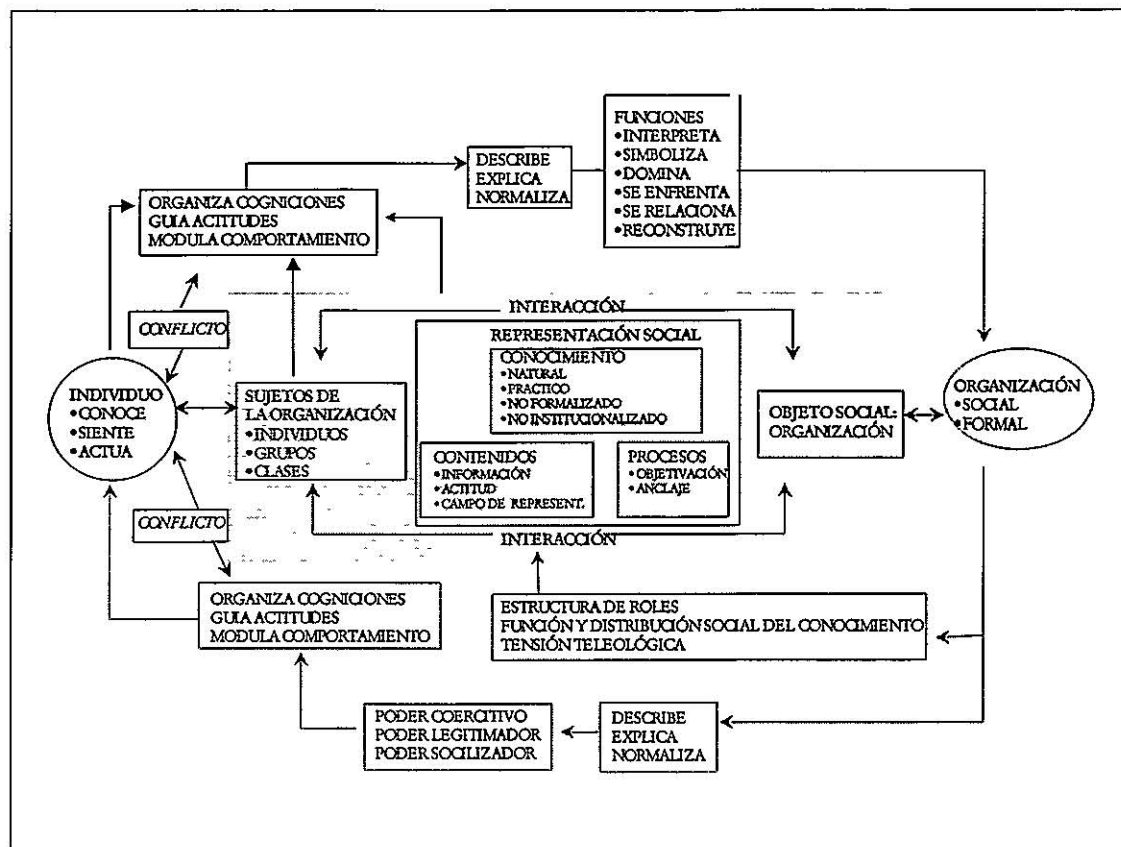


Figura 3.6. La representación social como fenómeno instituido e instituyente.

La parte inferior de la figura resume la influencia que recibe el individuo como miembro de la organización a través del poder coercitivo, legitimador y socializador que ésta última posee. La parte superior muestra al individuo como parte de un sujeto identificado en la organización, y no únicamente como mero individuo. Éste interpreta, domina y se enfrenta a la organización, al tiempo que la reconstruye.

La representación social ocupa la parte central de la figura; es así ya que se intenta exponer como a) la representación social, por un lado, esta modulada por la interacción que, en cierta manera, impone la organización, fundamentalmente mediante la estructura y; b) por otro, la representación social, por definición, está construyendo o reconstruyendo el conocimiento

sobre la organización que la otorga el estatuto de verdad. Los apartados siguientes podrán clarificar las últimas anotaciones.

3.1. LA ORGANIZACIÓN COMO REALIDAD SOCIAL OBJETIVA E INSTITUCIONALIZADA.

La organización como forma de sociedad impone un orden, un orden institucional, que estabiliza y dirige la conducta de los individuos. La organización se impone a los individuos con sus propias leyes y valores para perpetuarse en el tiempo y sobrevivir como forma social. La organización, por tanto, persigue describir, explicar y normalizar la conducta y el conocimiento de los individuos que pertenecen a la misma.

Este orden institucional se ejercerá a través de tres tipos de poder:

- Poder coercitivo
- Poder legitimador
- Poder socializador

Siguiendo a Berger y Luckman (1968), puede afirmarse que la organización como realidad objetiva utilizará tres mecanismos básicos para imponerse a los individuos: la estructura de roles, la función y distribución social del conocimiento, y la tensión teleológica.

En las organizaciones sociales formales, los roles tipifican tanto las acciones como los sujetos que las ejecutan. El individuo se tipifica al identificarse con estas acciones hasta tal punto que su razón de ser en este tipo de organizaciones se reduce a la función para la cual se le ha incluido en la misma.

En este caso el rol también dirige el rumbo y la actitud del ser humano, ya que restringe las posibles pautas de comportamiento a unas pocas dirigiendo la conducta.

Las acciones que se tipifican y se hacen habituales en el proceso de construcción de la realidad social en las organizaciones, quedan bajo la planificación consciente de aquellas personas que ocupan los niveles de decisión de las mismas: fundadores, emprendedores, primera línea directiva, comité de dirección, etc.¹⁴

La planificación consciente de estos sujetos pasa por diseñar una estrategia y una estructura. Una estrategia que articule las acciones a desarrollar para cubrir la preocupación teleológica de la organización, y una estructura que ordene y distribuya los roles y realice, asimismo, la distribución social del conocimiento. Como explican Blanco, Giménez y de Miguel “Cuando hablamos de estructura en el contexto de las ciencias sociales en general, estamos haciendo referencia a dos aspectos: al ordenamiento y distribución de las partes de un conjunto y a la consistencia y estabilidad que muestra dicho conjunto. A estas dos características cabe todavía añadir una tercera:... la interacción. En este caso lo que queremos destacar es que este ordenamiento que concede cierta consistencia y estabilidad a la organización, además de tener un origen interactivo no es otra cosa que un modelo o patrón de relaciones interpersonales.” (Blanco, Giménez, y de Miguel, 1995, pág. 11).

El diseño de la estructura pasa por la definición de los parámetros y los mecanismos de coordinación de la actividad previamente distribuida. Las

¹⁴ La tesis de Plessner y Gehlen que hace recaer en la plasticidad de los instintos y la apertura al mundo, la necesidad de un orden social que estabilice y dirija la conducta, parece pasar por alto que dicho orden es planificado conscientemente por las personas que ocupan los niveles directivos de la organización con intención de reducir la variabilidad de las acciones, haciendo más predecible y controlado el comportamiento humano.

decisiones sobre el cómo y el porqué de estos parámetros y las posibles combinaciones entre ellos determinarán:

- Cómo se segmentará el conocimiento en la organización, qué pautas de acción van a ser típicas y cuáles se harán habituales (diseño de puestos).
- En qué grado se restringirá el comportamiento de las personas a un número determinado de conductas estandarizadas (sistema de toma de decisiones).
- Con quién, con cuántos y cómo serán las relaciones (diseño de la superestructura y los enlaces laterales).

Estos parámetros de diseño y los mecanismos de coordinación han sido descritos por Henry Mintzberg en su obra “La estructuración de las organizaciones” (tabla 2.1).

Las consecuencias del diseño de esta estructura influyen sobre los fenómenos de naturaleza psicosocial más elementales. Delimitan, entre otros aspectos, los estilos de liderazgo, la naturaleza de la comunicación y de la interacción, los mecanismos de motivación, el manejo del conflicto y los modos de negociación, las formas con que los problemas se solucionan. Igualmente condicionará las dimensiones centrales de los puestos de trabajo: Contenido, variabilidad, identidad y significado de la tarea; autonomía, libertad y responsabilidad asociadas al puesto; turno, ritmo de trabajo y confort, etc..

GRUPO	CUESTIÓN	PARÁMETRO DE DISEÑO	CONCEPTOS RELACIONADOS
DISEÑO DE PUESTOS	¿Cuántas tareas deben corresponder a un puesto determinado en la organización, y qué grado de especialización debe tener cada una de ellas?	ESPECIALIZACIÓN DEL PUESTO	• División funcional del trabajo
	¿Hasta qué punto debe normalizarse el contenido del trabajo de cada puesto?	FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO	• Normalización del contenido de trabajo
	¿Qué habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos?	CAPACITACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO	• Normalización de las habilidades
DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA	¿Sobre qué bases deben agruparse los puestos en unidades y las unidades a su vez en otras mayores?	AGRUPACIÓN DE UNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión directa • División administrativa del trabajo • Sistema de autoridad formal, flujos regulados, comunicación informal y constelaciones de trabajo • Organigrama • Sistema de comunicación informal • Supervisión directa • Ámbito de control
	¿Qué tamaño debe tener cada unidad?	TAMAÑO DE LA UNIDAD	
	¿Cuántos individuos deben estar bajo el mando de un directivo determinado?		
DISEÑO DE LOS ENLACES LATERALES	¿Hasta qué punto hay que normalizar el <i>output</i> de cada puesto o unidad?	SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Normalización de los <i>output</i> • Sistemas de flujos regulados • Adaptación mutua
	¿Qué mecanismos hay que establecer para facilitar la adaptación mutua entre puestos y unidades?	DISPOSITIVOS DE ENLACE	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión <i>ad hoc</i>
DISEÑO DEL SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES	¿Qué poder de decisiones debe delegarse a los directivos de unidades de línea, descendiendo por la cadena de autoridad?	DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL	<ul style="list-style-type: none"> • División administrativa del trabajo • Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, constelaciones de trabajo y procesos de decisión <i>ad hoc</i>
	¿Cuánto poder de decisión debe pasar de los directivos de línea a los especialistas del <i>staff</i> y a los operarios.	DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL	<ul style="list-style-type: none"> • División administrativa del trabajo • Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión <i>ad hoc</i>

Tabla 2.1. Parámetros de diseño de la estructura organizacional. (Adaptado de Mintzberg, 1984).

3.2.- LA ORGANIZACIÓN COMO REALIDAD SOCIAL SUBJETIVA Y ALOINSTITUCIONAL.

La estructura de roles, la distribución del conocimiento y la función que realiza, junto a los fines para los que la organización fue concebida, determinarán los modos de interacción que se establecen entre los actores de la organización.

Entre las posibles interacciones que relacionan a los partícipes de la organización, existen unas que toman como objeto de referencia la propia organización. En este caso sus actores son al mismo tiempo “autores”, en la medida en que la organización se manifiesta como un objeto sobre el que se elabora y recrea un conocimiento de tipo relacional, espontáneo, en contraposición al conocimiento sistematizado, formal, reglado y conscientemente manipulado impuesto por su estamento directivo y cultura organizativa. Conocimiento que se denomina en esta memoria de tesis como “aloinstitucional”.

Un tipo de conocimiento que define el constructo de representación social y que aplicado al ámbito de estudio de las organizaciones, se ha denominado **Representación organizacional**.

Se entiende por Representación organizacional un sistema de cogniciones y significados elaborados y compartidos por los sujetos de una organización, que funciona como sistema de apropiación, construcción y dominación de la misma¹⁵. Este sistema se genera en los procesos de interacción y está determinado por la posición que ocupan los sujetos en la organización.

¹⁵ “Ya no es suficiente, para calificar de social a una representación, definir el *agente* que la produce. No se encuentra, y esto hoy resulta claro, en qué se distingue de otros sistemas que son colectivos en el mismo grado. Saber ‘quién’ produce estos sistemas es menos instructivo que saber ‘por qué’ se

Parafraseando la definición de representación social de Jodelet (1984), tendría las siguientes características: conocimiento socialmente elaborado y compartido, natural y práctico, no formalizado, no institucionalizado, que actúa como organizador de cogniciones ya sea en forma de imágenes, información, opinión, categorías, percepciones, creencias, etc., y modulador del comportamiento; como guía de la actitud que define las relaciones entre un sujeto de la organización ya sea individuo, grupo o clase caracterizado en ella respecto a otro sujeto u objeto (social) de la misma; siendo tributaria de la posición que ocupan los sujetos en la organización.

Las características presentadas anteriormente pueden ser analizadas con mayor detenimiento como sigue:

Natural al tratarse de un conocimiento específico, normalmente denominado saber de sentido común, en contra de otro tipo de conocimiento, el científico o las ideologías.

Práctico porque intenta dominar y actuar sobre el entorno organizativo. Concreta y hace tangible la realidad consensuada, aportando modelos de evaluación, categorización y de explicación de esta realidad.

les produce. En otras palabras, para poder captar el sentido del calificativo social, más vale poner el acento en la función a la que corresponde que en las circunstancias y las entidades que refleja. Ésta le pertenece, en la medida en que la representación contribuye exclusivamente al proceso de formación de las conductas y de orientación de las comunicaciones sociales" (Moscovici, 1979, págs 51-52). Ibañez (1988) dedica a este punto las siguientes reflexiones: "Lo social no estriba en el hecho de que cierta característica sea *compartida* por diversas personas, grupos o entidades de más amplio abasto.". "Lo social no radica tampoco en que una determinada característica resulte de la actuación conjunta de varias personas o en que esa característica no exista sino en relación con la existencia colectiva de quienes la comparten o de quienes la producen.". "Por fin, lo social no constituye un rasgo *inherente* a ciertos objetos y definitorio de los mismos". "Lo social es una propiedad que se imprime en determinados objetos en base a la naturaleza de *la relación* que se establece entre ellos, y es precisamente la naturaleza de esta relación la que es definitoria de lo social." (Ibañez, 1988, págs. 44-45).

No formalizado y no institucionalizado en cuanto se diferencia de otras formas de conocimiento sistemáticas e institucionalizadas como son las ideologías y las ciencias. Tampoco es el resultado de un proceso de legitimización, como ocurre con el conocimiento objetivado impuesto por la propia organización.

Organiza las cogniciones porque proporciona y tiene capacidad para crear información, integrando lo extraño en las categorías personales y sociales existentes.

Lo generan los sujetos de la organización (individuos, grupos o clases) en el proceso de interacción que se hace objetivo sobre un estímulo que bien es social ¹⁶o bien adquiere esta categoría por el hecho de ser engendrado colectivamente.

Guía la actitud y modula la conducta en cuanto establece modos de comprensión e interpretación de la propia organización y de las relaciones que se dan entre los propios actores de la misma.

Es tributaria de la posición de los sujetos en la organización
Podemos hipotetizar que la representación organizacional dependerá de la posición que ocupen los sujetos en la organización, sea esta definida según variables puramente organizacionales, sociodemográficas o sociolaborales.

Por último sería conveniente señalar las posibles diferencias y similitudes existentes entre la representación organizacional y otros conceptos.

¹⁶ Véase nota anterior

Representación organizacional y cultura: La cultura es un fenómeno institucionizado y la representación social no lo es. Indudablemente son dos fenómenos que se dan a la par y están en continua interacción, pero no puede aceptarse una relación de inclusión de la representación social en la cultura, ni tampoco una relación de inclusión de la representación social en la ideología.

Si se aceptarán dichas relaciones de inclusión se estaría cayendo en un determinismo sociológico. No obstante, debe reconocerse que la representación social de un grupo puede institucionalizarse y convertirse en ideología o en cultura, cuando la misma es apropiada e impuesta por el ápice directivo como “verdades” o “dogmas” organizativos.

Representación Organizaciones y clima: La representación es pensamiento constituido y pensamiento constituyente, es tanto un producto como un proceso. En los estudios de clima no se tiene en consideración el proceso de construcción de la imagen, en los estudios de representación social este proceso resulta básico. Así mismo, el clima puede ser contemplado como un mero sumatorio de las percepciones individuales, sin que sea preciso asumir el mismo como “percepción compartida”.

Representación organizacional y satisfacción: Al igual que la actitud es un componente de la representación social, la satisfacción organizacional debe ser un componente de la representación organizacional.

4. RELEVANCIA DE LA REPRESENTACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ESTRATEGIA.

El concepto de estrategia se entiende como el “patrón o plan que integra los principales objetivos, políticas y secuencias de acción de la organización en una unidad cohesiva” (Mintzberg, 1993).

La representación organizacional comienza a ser relevante y significativa cuando se incluye en el planteamiento estratégico de la organización. Concretamente a la representación organizacional puede ser un componente básico del diagnóstico interno, en la medida en que puede revelar las fortalezas y debilidades del cuerpo social de la organización. La representación organizacional debe, por tanto, integrarse dentro del conjunto de análisis psicosociales del entorno interno organizativo.

Ello es así porque el fenómeno de la representación social -al ser un modelo explicativo de la construcción social de la realidad- puede convertirse en un instrumento descriptivo-evaluativo de la organización, en cuanto expresa el conocimiento de los sujetos acerca de dicha realidad. Puede incluso explicar el grado de congruencia/incongruencia entre la cultura deseada por el equipo directivo y el sistema de cogniciones y significados compartidos por los sujetos que intervienen en la organización.

La representación de las organizaciones como sistemas sociales abiertos puso de manifiesto la importancia de procesos como la interacción, interdependencia e interrelación. Sin embargo los estrategas obviaban estos procesos en el funcionamiento interno de la organización, preocupándose exclusivamente por las relaciones con el entorno.

La estabilidad y/o expansión existente hasta finales de la década de los 80, permitió que la dirección de las organizaciones planificara a largo plazo, bajo

la presunción de que el entorno continuaría estable, e igualmente estables permanecerían los aspectos organizativos internos relacionados con el comportamiento psicosocial.

En los últimos años ha surgido un proceso de cambio global caracterizado por:

- un entorno turbulento
- una nueva configuración del mapa político y económico
- rápidos avances tecnológicos y cambios socioculturales que superan la capacidad de asimilación de las organizaciones y sus miembros y
- la inestabilidad y fluctuación económica¹⁷.

Estas características han incrementado el clima de incertidumbre que se vive en el seno de las organizaciones poniendo de manifiesto la ineficacia de los modos convencionales de organización y dirección. Modos de organización y dirección que, surgidos en una situación estable y de crecimiento:

- priorizan la adaptación al entorno exógeno,
- se basan en una planificación a largo plazo,
- centralizan la toma de decisiones
- usan de métodos tecnocráticos y,
- obvian las variables psicosociales.

La dirección estratégica ha surgido como la alternativa más adecuada de adaptación a los entornos turbulentos y complejos. Según Menguzzatto y Renau (1991) el modelo de dirección estratégica pretende abordar la totalidad del problema estratégico superando las deficiencias de los enfoques precedentes, deficiencias surgidas al obviar en la formulación de la estrategia

¹⁷ El fenómeno de globalización de los mercados introduce continuas tensiones en la economía mundial viéndose afectadas las economías locales y la supervivencia de las organizaciones.

la influencia de las variables psicosociales. Menguzzatto y Renau (1991) citando a Ansoff y Hayes (1983) especifican los siguientes puntos deficitarios en el enfoque de la planificación estratégica:

1. El análisis del entorno se basa en las variables económicas y tecnológicas, obviando las variables sociopolíticas. La dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la empresa, se supone irrelevante y sin ser afectada. Sin embargo estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor.
2. Se enfoca la atención sobre las relaciones entorno-empresa, bajo una hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios («se enfatizan las cualidades y minimizan las debilidades»), en vez de plantear los cambios estructurales internos necesarios.
3. Se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que «la organización seguirá», despreocupándose pues de las condiciones necesarias para la realización de la estrategia formulada, así como de su propia ejecución y control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia.

Partiendo de las deficiencias que señalaban Ansoff y Hayes (1983), Menguzzatto y Renau (1991) desarrollan su propuesta otorgando igual importancia a las variables que denominan *hard* (técnico-económicas) y *soft* (sociopolítico-culturales). La conjunción de las aspiraciones de la alta dirección, las oportunidades y amenazas del entorno y las capacidades internas de la empresa deben integrarse en la formulación de la estrategia.

La utilización de estudios de representación social en el análisis interno de la organización puede permitir superar algunas de las ineficiencias reseñadas por Menguzzato y Renau. En tal sentido, puede informarnos sobre el alcance y aceptación de las estrategias propuestas por la dirección en función de las características y capacidades internas organizativas.

5. POSTULADOS BÁSICOS.

En función de los desarrollos teóricos esbozados en este capítulo y en el precedente, pueden extraerse los siguientes postulados básicos:

1. Si la organización es una construcción social de la realidad, la organización es un objeto social, una realidad social.
2. Si es una construcción social de la realidad, se rige por los momentos (externalización, objetivación e internalización) y los procesos (institucionalización, legitimación y socialización) de la construcción de la realidad.
3. Como realidad u objeto social es un estímulo sobre el que los sujetos recrean sus conversaciones, relaciones e interacciones generando representaciones sociales sobre la misma. Dicho conocimiento subjetivo de la realidad organizativa será complementario del conocimiento objetivado e impuesto por la propia organización.
4. Tales representaciones sociales estarán mediatizadas por la posición que ocupen los sujetos en la propia organización, ya que esta posición determina cómo y con quién se interactúa. Es decir, el rol no determina la representación pero sí las relaciones que inducen una representación.

5. Tales representaciones, como sociales, definen la relación de los sujetos con la organización y orientan sus comportamientos y comunicaciones en el seno de la misma.

CAPÍTULO 3.

INVENTARIO Y DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LOS ELEMENTOS COMPONENTES DE LA REPRESENTACIÓN ORGANIZACIONAL (R.O.).

Para el espíritu precientífico, la unidad es un principio siempre deseado, siempre realizado con poco esfuerzo. No hace falta más que una mayúscula. Las distintas actividades se convierten así en manifestaciones variadas de una única y misma Naturaleza.

No se puede concebir que la experiencia se contradiga y tampoco se separe en compartimentos. Lo que es verdad para lo grande debe ser verdadero para lo pequeño e inversamente.

Bachelard.

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los capítulos precedentes, y de manera especial en el capítulo segundo, se ha insistido en concebir la organización como una realidad construida socialmente. La aproximación empírica a la organización como objeto social plantea un problema previo de delimitación: ¿analizar la organización como un todo (perspectiva holística o unidimensional) o analizarla incidiendo en el conjunto de elementos que la constituyen (perspectiva multidimensional)? La elección realizada en esta memoria de tesis ha sido la de la perspectiva multidimensional, dado que la misma ofrece mayor grado de información y capacidad de discriminación.

La siguiente cuestión relevante consiste en descubrir qué elementos de la organización son susceptibles de formar parte de la representación organizacional tal y como ha sido definida en capítulos precedentes.

El primero de los objetivos empíricos de este trabajo ha sido, precisamente, identificar y aislar los indicadores susceptibles de formar parte de la representación organizacional.

Para ello se analiza la representación organizacional a partir de aquellos aspectos que resultan especialmente relevantes para el sujeto de la organización (individuo, grupo o clase). Tales aspectos inciden, por un lado,

en las dimensiones que configuran y determinan la realidad organizacional: contexto, estructura y procesos. Por otro, los elementos que intervienen en dichas tres dimensiones son percibidos por los sujetos generando cierta “atmósfera social” (clima); así mismo, la ideología y el sistema de valores implícito en el diseño de la organización son interiorizados, en cierto grado, por los sujetos de la organización: cultura. A su vez, todos los aspectos anteriores influirán en el éxito de la organización, tanto a nivel del grado de satisfacción de sus miembros como en la eficacia alcanzada en la consecución de los objetivos. Se han identificado, en resumen, siete dimensiones, que se podrían clasificar, a su vez, en tres niveles más generales. En la tabla 3.1 se recogen tales niveles y dimensiones:

NIVELES	DIMENSIONES
Diseño de la organización	Contexto
	Estructura
	Procesos organizacionales
Evaluación Psicosocial	Clima
	Cultura
Resultados	Satisfacción
	Eficacia

Tabla 3.1. Clasificación de los niveles y dimensiones utilizados para el análisis de la representación organizacional.

En los apartados siguientes se detallan para las siete dimensiones de la organización sus variables y ejes constituyentes. Tales ejes y variables constituyentes definirán un primer corpus aproximativo –teórico- a los elementos que pueden formar parte de la representación organizacional¹.

¹ Dicho corpus será posteriormente sometido a la evaluación de un grupo de expertos (capítulo 4). Escala de indicadores potencial de la representación organizacional) con el objetivo de seleccionar aquellos indicadores con mayor probabilidad de funcionar como “relevantes” en el ámbito de la representación organizacional.

2. DIMENSIÓN I: CONTEXTO

2.1. CONTEXTO. CONCEPTO.

Considerar el contexto como una de las dimensiones de estudio con potencial para aportar una serie de variables susceptibles de formar parte de una representación social de las organizaciones, significa entender la organización afectada por su entorno. Esto es, utilizar un enfoque de contingencias o situacional.

Según Mintzberg y Quinn (1993, pág. 669) “el contexto es un tipo de situación dentro del cual es posible encontrar estructuras particulares, relaciones de poder, procesos, ambientes competitivos, etcétera”. De manera similar lo entienden Menguzzato y Renau cuando resaltan las siguientes ideas: “La influencia del entorno en el comportamiento y en la estructura de las organizaciones es el factor clave que da origen a la que creemos es la escuela o enfoque más ampliamente aceptado en la actualidad: el enfoque o escuela contingente o situacional”. “La importancia del entorno en relación con la empresa se manifiesta en el hecho de que es el entorno a través de sus componentes, del tipo de entorno concreto de que se trate, etc., el que va a condicionar qué tipo de estrategia, de estructura organizativa, estilo de liderazgo, sistema de planificación..., va a elegir la empresa, contando por supuesto con sus propios recursos.” (Menguzzato y Renau, 1991, pág. 71)

El marco general que posibilita este enfoque (contingente) es la teoría general de sistemas. Siguiendo en este caso la propuesta de Bueno (1989), parece oportuno y conveniente atender al estudio de la empresa como organización y de sus procesos de dirección y gestión bajo el enfoque sistémico, entendiendo, que la teoría general de sistemas es el marco ineludible para situar el enfoque de contingencias². La ventaja ofrecida por la teoría general de sistemas consiste

² No obstante, otros autores, como Menguzzato y Renau (1991) -siguiendo la clasificación de Scott (1981)- realizan una tipología que ubica el enfoque de sistemas dentro de los modelos abiertos y racionales, tipo III, y el enfoque contingente como un sistema abierto y natural. A pesar de dicha

en que posibilita la inclusión en el modelo de aquellas variables o fuerzas externas o internas que muestran poder explicativo (variables independientes) sobre las variables que sustentan la organización (variables dependientes).

El biólogo Von Bertalanffy publicó en 1950 “*The theory of open systems in physics and biology*”. Esta obra supone la fuente de inspiración de los principios del actual enfoque contingente de las organizaciones sobre la siguiente base: “Los sistemas de aproximación se estructuran en el principio de que la organización, como organismo, están ‘abiertos’ a un entorno y deben conseguir una relación apropiada con éste si quiere sobrevivir” (Morgan, 1990, pág. 34). Bertalanffy, años más tarde, en 1968, desarrolló en “*General system theory*” los principios de los sistemas abiertos aplicables a cualquier tipo de sistema. Los puntos clave de la teoría pueden sintetizarse del siguiente modo:

1. Hacer hincapié en el entorno en el cual la organización existe.
2. Definir una organización en función de subsistemas relacionados.
3. Establecer sistemas e identificar y eliminar disfunciones potenciales.

La influencia de tales principios es obvia. No en vano Bueno (1989) menciona determinados sistemas físicos, biológicos o sociales con la característica común de la complejidad e identifica la organización como un sistema social complejo cuyo proceso de investigación caracteriza la teoría general de sistemas.

Ahora bien, las ideas fundamentales de la teoría general de sistemas aplicada a las organizaciones han sido aportadas por Kast y Rosenzweig (1973) en su obra “*Contingency view of organization and management*”. Dichos autores realizan, en síntesis, las siguientes afirmaciones:

elección, estos mismos autores parecen reconocer la pertinencia del enfoque sistémico a la hora del análisis de la contingencia: “queremos señalar que este enfoque podría haberse subsumido en otros enfoques, como por ejemplo el enfoque contingente, o el de sistemas sociales, por tanto las propuestas procedentes del enfoque de sistemas creemos coinciden en gran parte con las de los procedentes de los otros dos”. (Menguzzato, y Renau, 1991, pág. 70).

- Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales y del entorno.
- No hay un único modo óptimo de organización. La forma apropiada depende de la clase de tarea o entorno con el que se está relacionado.
- La gestión debe preocuparse por encima de todo de conseguir unas buenas adaptaciones. Pueden ser necesarios diferentes sistemas de gestión para diferentes tareas dentro de una misma organización y diferentes tipos de organizaciones para los distintos entornos.

Los trabajos pioneros en organización, basándose en los principios de los sistemas abiertos, se sitúan en 1950 con los ingleses Burns y Stalker, quienes proponen la conveniencia de utilizar sistemas de dirección y organización flexibles para adaptarse a los cambios del entorno, de la tecnología y de las condiciones del mercado. Esta adaptación distinguiría diversas formas de organización que van desde la mecanicista hasta la orgánica. Las variables utilizadas para establecer dicho continuo son:

- a) La naturaleza del entorno (estable versus inestable).
- b) Naturaleza de la tarea que realiza la organización (producto standard versus explotación de cambios tecnológicos y de mercado, innovación).
- c) Organización del trabajo (trabajo claramente definido versus tareas individuos inespecíficas).
- d) Naturaleza de la autoridad (definida jerárquica y formalmente versus autoridad informal y en cambio constante).
- e) Sistema de comunicación (según reglas y reglamentos versus libre e informal, circular y descentralizado).
- f) Naturaleza del compromiso del personal (asociado a la propia tarea versus total con la organización y trabajando bajo presión de tiempo).

En conclusión, los autores sugieren que la efectividad organizacional depende de la consecución de la compatibilidad entre estrategia, estructura, tecnología, compromisos, necesidades del personal y del entorno externo.

Esta línea de trabajo se ha visto respaldada por las investigaciones de Woodward (1965). En un estudio realizado en diversas compañías de Gran Bretaña examinó la relación entre tecnología y estructura de algunas organizaciones exitosas, demostrando que no siempre los principios propuestos por la teoría clásica de la dirección eran siempre los más adecuados, ya que la tecnología propia de cada organización opone las necesidades de individuo y organización, las cuales, para quedar satisfechas, necesitarían de estructuras propias. Tales principios de dirección y organización burocrático - mecanicista podrían ser apropiados para ciertas organizaciones de pequeña envergadura o que usen tecnología de producción en serie. La adecuación de tecnología y estructura resulta de esta manera una opción estratégica. Como opción estratégica la autora apunta a que podrían emplearse distintas formas de organización posibles; la habilidad de la dirección para adoptar una forma u otra culminará en el éxito o no de la organización.

Los trabajos de los ingleses Burn y Stalker y, Woodward han pretendido identificar las variables contingentes que afectan al entorno organizativo. Un paso adelante viene representado por las investigaciones de Lawrence y Lorsch (1967) de la Universidad de Harvard que proporcionan importantes puntos de precisión y refinamiento sobre la formulación de la contingencia. Su investigación perseguía dos objetivos: 1.- conocer qué clase de organización se necesita para tratar con diferentes mercados y condiciones tecnológicas; y 2.- demostrar que las organizaciones que funcionan en un entorno turbulento necesitan conseguir un alto grado de diferenciación interna.

De su estudio se concluye que los estilos de organización y dirección entre departamentos deben mostrar diferencias de acuerdo con la tecnología que

utiliza y el entorno. Al mismo tiempo necesita mantener un grado apropiado de integración entre los diferentes departamentos.

En la actualidad, la perspectiva contingente con base en la teoría general de sistemas está representada por las aportaciones de Mintzberg (1984), quien identifica cinco tipos de configuraciones organizacionales (estructura simple, burocracia maquinal, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia); y las circunstancias bajo las que éstas son efectivas. La efectividad de la organización depende de que desarrolle un sistema que integre las relaciones entre el diseño de la estructura y una serie de factores de contingencia o situacionales: la edad, el tamaño, el sistema técnico, el entorno y los factores de poder. Se entiende que «parámetros de diseño» y factores situacionales o de contingencia se influyen recíprocamente. En la figura 3.1 se presentan los factores de contingencia que reconoce Mintzberg (1984), así como alguna de las consideraciones más relevantes sobre cada uno de ellos.

MEDIO AMBIENTE: Se refiere a las diversas características del entorno de la organización (mercados, clima político, condiciones económicas, etc.).

- A mayor dinamismo del medio ambiente se necesita una estructura más orgánica.
- A mayor complejidad del medio ambiente se necesita mayor descentralización en la estructura.
- A mayor diversificación de los mercados mayor propensión en dividir las unidades en función de aquellos, dadas las posibilidades favorables para las economías de escala.
- A mayor hostilidad (real o percibida) del medio ambiente mayor centralización en la estructura (temporal o no).

EDAD Y TAMAÑO:

- A mayor antigüedad de la organización mayor formalización de su comportamiento.
- A mayor tamaño de la organización mayor formalización de su comportamiento.
- A mayor tamaño de la organización mayor elaboración de su estructura.
- A mayor tamaño de la organización mayor tamaño de sus unidades.
- La estructura revela la edad de la industria.

SISTEMA TÉCNICO: Se refiere a los instrumentos que se utilizan en el núcleo de operaciones para producir los productos. (Debe diferenciarse de la "tecnología", la cual se refiere a la base de conocimientos de una organización).

- A mayor regulación del sistema técnico mayor formalización del trabajo operativo y mayor burocracia del núcleo de operaciones.

	<ul style="list-style-type: none">• A mayor complejidad del sistema técnico mayor profesionalización del personal de apoyo.• La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en orgánica.
PODER	<ul style="list-style-type: none">• A mayor control externo mayor formalización y centralización en la estructura.• A mayor división de la coalición externa mayor politización de la coalición externa y viceversa.• Las modas favorecen la estructura del día y de la cultura, aún siendo inapropiadas.

Figura 3.1. Factores situacionales. (Mintzberg, 1984).

Las publicaciones de Pugh, Hickson & Payne sintetizan los esfuerzos realizados por tres generaciones de investigadores de la “*Industrial Administration Research Unit*” in Birmingham desde 1961 hasta 1973; en el marco de lo que ha sido conocido como “*Aston approach*”. En este marco estudiaron los factores que afectan al comportamiento en las organizaciones y lo estudiaron sobre la base del comportamiento individual y el del grupo. Su interés se centraba en averiguar qué problemas son específicos para ciertas organizaciones y cuáles son comunes a todas las organizaciones. Para ello realizaron una serie de estudios comparativos utilizando siempre un conjunto estandarizado de variables cuantificables y que, por lo tanto, permitieran su comparación en diferentes contextos.

Bajo este enfoque, Pugh y Hickson (1976) pretendían identificar las relaciones existentes entre la estructura de una organización y el contexto en el que ésta se desarrolla. Se basaban en la presunción de que gran parte de la diferencia en la estructura de unas u otras organizaciones se puede explicar mediante factores contextuales (ya influyan directamente o a través de terceras variables). Diferenciaban entre variables de estructura y variables contextuales, que hipotéticamente se relacionan con las primeras. El objetivo era, por tanto, identificar las variables del contexto organizativo e identificar los efectos de cada una de ellas en la estructura organizativa.

2.2. CONTEXTO. VARIABLES DE ESTUDIO.

En la presente memoria de tesis se han seleccionado como variables vinculadas al contexto las aisladas por Pugh y Hickson (1976), se presentan a continuación:

ORIGEN E HISTORIA: se refiere a la razón e intereses de la creación de la organización, de quién partió la iniciativa, la antigüedad y los cambios históricos que hayan podido ocurrir.

PROPIEDAD Y CONTROL: Se refiere a dos aspectos: responsabilidad pública y relaciones que mantienen los propietarios con la dirección de la organización.

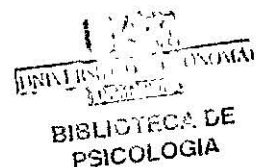
TAMAÑO: número total de empleados de la organización.

CARTA DE LA COMPAÑÍA: describe el propósito de la organización así como su ideología y sistema de valores presente.

TECNOLOGÍA: las técnicas que utiliza la organización en las actividades habituales de trabajo que producen directamente productos o servicios.

LOCALIZACIÓN: descrita en términos de diferencias nacionales y regionales, y de los escenarios geográficos, culturales y comunitarios donde se ubique la organización.

INTERDEPENDENCIA CON OTRAS ORGANIZACIONES: relación entre una organización y otras organizaciones y/o instituciones de su entorno social, tales como proveedores, clientes, competidores, sindicatos, patronal y organizaciones políticas y sociales.



2.3. CONTEXTO. ELEMENTOS SELECCIONADOS EN LA DIMENSIÓN.

Las siete variables identificadas por estos autores se han incluido como elementos de la representación organizacional en la escala de indicadores potencial (tabla 3.2).

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
CARTA DE LA COMPAÑÍA	Describe el propósito de la organización así como su ideología y sistema de valores presente.
INTERDEPENDENCIA CON OTRAS ORGANIZACIONES	Relación entre una organización y otras organizaciones y/o instituciones de su entorno social, tales como proveedores, clientes, competidores, sindicatos, patronal y organizaciones políticas y sociales.
LOCALIZACIÓN	Descrita en términos de diferencias nacionales y regionales, y de los escenarios geográficos, culturales y comunitarios donde se ubique la organización.
ORIGEN E HISTORIA	Se refiere a la razón e intereses de la creación de la organización, de quién partió la iniciativa, la antigüedad y los cambios históricos que haya podido tener.
PROPIEDAD Y CONTROL	Se refiere a dos aspectos: responsabilidad pública y relaciones que mantienen los propietarios con la dirección de la organización.
TAMAÑO	Número total de empleados de la organización.
TECNOLOGÍA	Las técnicas que utiliza la organización en las actividades habituales de trabajo que producen directamente productos o servicios.

Tabla 3.2. Elementos de la dimensión contexto incluidos en la escala de indicadores potenciales de la representación organizacional.

3. DIMENSIÓN II: ESTRUCTURA

3.1. ESTRUCTURA. CONCEPTO.

El concepto de estructura, aplicado al ámbito que fuere, siempre gira alrededor de dos aspectos de una realidad: distribución y orden. Si esta realidad es la organización, los aspectos son: la división de funciones y la coordinación de las mismas.

Como indica Mintzberg: “La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1984, pág. 26).

Desde comienzo de siglo el diseño de la estructura de la organización ha estado dominado por el enfoque de “una mejor forma”. Bajo este enfoque se presupone que existe una forma correcta para estructurar la organización frente a otras consideradas incorrectas. Se buscaba la configuración organizacional ideal, estática, perfecta, válida para todo momento. Ante la falta de éxito de este enfoque, la teoría administrativa actual lo abandona para dar paso al enfoque de la “contingencia”. Dicho enfoque explica y determina la estructura en función de la edad, tamaño, tipo de sistema de producción, grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente. Además de considerar estas variables del entorno, resulta necesario atender a la consistencia interna entre los elementos del diseño organizacional para lograr configuraciones organizacionales coherentes. Para comprender estas configuraciones deben considerarse:

- a) Las partes básicas de la organización.
- b) Los mecanismos que utilizan las organizaciones para coordinar sus actividades.
- c) Los parámetros que utilizan para diseñar su estructura.
- d) Los factores situacionales que las condicionan.

Existen seis partes básicas³ presentes en cualquier organización, las cinco primeras quedan descritas en la obra de Mintzberg de 1979 (edición en castellano de 1984): núcleo de operaciones, ápice estratégico, línea media, tecnoestructura y staff de apoyo. Posteriormente en 1991 (edición en

³ Las personas que integran las diferentes partes de la organización –con excepción, obviamente, de la ideología-, generan «coaliciones internas» o sistemas que rivalizan por la distribución del poder. También existen «coaliciones externas», dominadas por personas o grupos de influencia.

castellano de 1993) incluye la ideología como sexta parte de la organización. En la figura 3.2 se detalla la formulación de dichos componentes básicos según Mintzberg.

NÚCLEO DE OPERACIONES: abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos o servicios. Estos trabajadores desempeñan cuatro funciones básicas: aseguran los *inputs*, transforman los *inputs* en *output*, distribuyen los *outputs* y proporcionan un apoyo directo a las funciones de *input*, transformación y *output*.

ÁPICE ESTRATÉGICO: administradores a tiempo completo, que vigilan la totalidad del sistema. Y como tal se ocupan de que la organización cumpla con su misión y satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización.

LÍNEA INTERMEDIA: jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico. Surge en el momento que una organización necesita supervisión directa para coordinar las actividades de una unidad y, quien desempeña estas funciones debe cubrir todos los roles del director general pero en el contexto de la gestión de su unidad.

TECNOESTRUCTURA: se compone de los analistas que realizan tareas de planificación y control formales del trabajo con intención de normalizar las pautas de actuación de los miembros de la organización.

APOYO ADMINISTRATIVO: unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones para la provisión de servicios internos.

IDEOLOGÍA: cultura de la organización basada en tradiciones y creencias, diferentes a las de otras organizaciones y que envuelve al esqueleto organizacional.

Figura 3.2. Partes básicas de la organización. Adaptado de Mintzberg (1984, 1993).

La agrupación de personas en una organización supone una actividad humana dirigida hacia la consecución de metas. Esta actividad organizada tiene dos requisitos fundamentales: división del trabajo o fraccionamiento de las labores para su realización y desempeño; y coordinación, que implica distribución, secuenciación y encadenamiento de las labores fraccionadas para llevar a buen fin la tarea iniciada.

Mintzberg en diversas publicaciones (1984, 1989, 1993) propone las pautas que deben seguirse para diseñar organizaciones eficientes. Este objetivo se consigue articulando en su mejor medida los “Parámetros de diseño de la

estructura organizacional”, los “Mecanismos de coordinación” y las “Variables de contingencia” que se presentaron en el punto anterior.

Según Mintzberg, “el diseño supone libertad de acción, la capacidad de alterar un sistema. En el caso de la estructura organizativa, corresponde a pulsar los botones que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando, en consecuencia, la forma en que funciona la organización.” (Mintzberg, 1984, pág. 95). Estos botones son los parámetros de diseño (ver tabla 2.1); es decir, los componentes básicos de la estructura organizativa y tienen que dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas tareas deben corresponder a un puesto determinado en la organización, y qué grado de especialización debe tener cada una de ellas?.
- ¿Hasta qué punto debe normalizarse el contenido del trabajo de cada puesto?.
- ¿Qué habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos?.
- ¿Sobre qué bases deben agruparse los puestos en unidades y las unidades, a su vez, en otras mayores?.
- ¿Qué tamaño debe tener cada unidad? ¿Cuántos individuos deben estar bajo el mando de un directivo determinado?.
- ¿Hasta qué punto hay que normalizar el *output* de cada puesto o unidad?.
- ¿Qué mecanismos hay que establecer para facilitar la adaptación mutua entre puestos y unidades?.
- ¿Cuánto poder de decisión debe delegarse a los directivos de unidad de línea, descendiendo por la cadena de autoridad?.
- ¿Cuánto poder de decisión debe pasar de los directivos de línea a los especialistas de *staff* y a los operarios?.

En el marco del “*Aston approach*”, Pugh y Hickson (1976) trataron de conseguir una definición de estructura organizacional basada en una serie de

dimensiones, utilizando para ello diversas escalas que se contrastaron empíricamente. Una vez diseñadas las escalas, serían posibles comparaciones interorganizacionales y se podría obtener también como resultado una tipología basada en generalizaciones empíricas.

Para Robbins, las organizaciones crean estructuras para facilitar la coordinación de sus actividades y controlar las acciones de sus integrantes. Para conseguirlo deben manipular tres componentes: complejidad, formalización y centralización. El primero, la **complejidad**, responde al grado en que las actividades de una organización están diferenciadas o se dividen. El segundo, la **formalización**, se refiere a la medida en que se aplican reglas y procedimientos. El tercero, la **centralización**, manifiesta en qué lugar de la organización se ubica la autoridad y el poder para tomar decisiones. Aun insistiendo que estas tres dimensiones forman el corazón de la estructura advierte de una lista más amplia de variables que distintos autores han utilizado para definir la estructura de la organización. En su obra "*Organization Theory. Structure, design and applications*" recoge la lista de estas variables.

3.2. ESTRUCTURA. VARIABLES DE ESTUDIO.

En la presente memoria de tesis se han seleccionado como variables de estudio las siguientes: 1.- los parámetros de diseño y los mecanismos de coordinación, de Mintzberg⁴ (1984); 2.- las variables relacionadas con la estructura organizacional, según Pugh y Hickson (1976); y 3.- las variables estructurales que recoge Robbins (1990).

⁴ Como se recordará Mintzberg señalaba (1984) que para conseguir estructuras eficaces habría que diseñar un sistema coherente entre las partes básicas de la organización, los parámetros de diseño, los mecanismos de coordinación y los factores situacionales. Las partes básicas de la organización (núcleo de operaciones, ápice estratégico, línea media, tecnoestructura y *staff* de apoyo) no se incluyen dentro del corpus de variables potenciales de la dimensión estructura, entre otras razones, porque las mismas se utilizan como criterio para delimitar las variables independientes del estudio. Los factores situacionales se han tenido en cuenta en el apartado anterior.

Los parámetros sobre los cuales se diseña la estructura de la organización son (Mintzberg, 1984):

ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO: número de tareas de un determinado puesto y el control que el trabajador tiene sobre ellas.

FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO: estandarización de los procesos de trabajo, mediante la imposición de instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas, reglamentos, etc.

CAPACITACIÓN: utilización de programas formales de instrucciones para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de determinados trabajos al interior de las organizaciones.

Mediante la formalización del comportamiento y la capacitación se logra la estandarización del comportamiento, en uno los estándares se aprenden como habilidades, en el otro son impuestos en el trabajo como reglas.

ADOCTRINAMIENTO: programas y técnicas mediante los cuales las normas de los miembros de una organización son estandarizadas, para sensibilizarlos respecto a sus necesidades ideológicas y pueden así ser aptos para la toma de decisiones y acciones de la organización.

AGRUPACIÓN DE UNIDADES: selección de las bases a partir de las cuales los puestos serán agrupados en unidades, y éstas, a su vez, en unidades de orden superior.

TAMAÑO DE LA UNIDAD: número de posiciones contenidas en una sola unidad.

DESCENTRALIZACIÓN: difusión del poder en la toma de decisiones.

SISTEMAS DE PLANEAMIENTO Y CONTROL: se utilizan para estandarizar los resultados.

Sistemas de planeación de las acciones: especifican las acciones antes de que sean emprendidas.

Sistemas de control del desempeño: especifican los resultados deseados dentro de los rangos de las acciones ya desarrolladas.

DISPOSITIVOS DE ENLACE: mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades.

Los mecanismos de coordinación (Mintzberg, 1984), son:

ADAPTACIÓN MUTUA: logra la coordinación del trabajo mediante el sencillo proceso de comunicación informal.

SUPERVISIÓN DIRECTA: una persona coordina dando órdenes a otros, por lo general surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas.

ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO: significa la especialización - es decir la programación- del contenido del trabajo directamente y los procedimientos a seguir.

ESTANDARIZACIÓN DE LOS RESULTADOS: significa la especialización - es decir la programación- no de lo que se requiere hacer sino de los resultados.

ESTANDARIZACIÓN DE LAS HABILIDADES: lo que se estandariza es el trabajador. Por lo regular esta estandarización tiene lugar fuera de la organización.

ESTANDARIZACIÓN DE LAS NORMAS: significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por lo tanto logran coordinarse a partir de este hecho.

En el marco del “*Aston approach*”, las variables relacionadas con la estructura organizacional presentadas por Pugh y Hickson (1976) son:

ESPECIALIZACIÓN: se refiere a la división del trabajo en la organización y a la distribución de tareas entre los puestos.

ESTANDARIZACIÓN: se incluyen dos puntos en esta dimensión:

Estandarización de procesos: los procesos se estandarizan cuando existen reglas o definiciones que cubren cualquier circunstancia y se aplican invariablemente. Estas reglas pueden incluso incluir procedimientos para proceder en caso de existir procedimientos. Los procedimientos pueden categorizarse en: (1) procedimientos para buscar soluciones, (2) procedimientos para tomar decisiones, (3) procedimientos para transmitir información y (4) procedimientos para actuar o llevar a cabo las decisiones.

Estandarización de roles: se refiere al grado con que la organización estandariza: (1) la definición y requisitos del rol, (2) medida de desempeño del rol, (3) cargos y símbolos de estatus y (4) recompensas por el desempeño del rol.

FORMALIZACIÓN: especifica la medida en que las comunicaciones y los procedimientos de una organización están escritos y bien definidos.

CENTRALIZACIÓN: indica el lugar de la organización dónde se sitúa la autoridad para toma de decisiones en temas que afectan a la organización.

CONFIGURACIÓN: se refiere a la estructura de autoridad, esto es un sistema de relaciones entre los puestos de trabajo de la organización

descritos en términos de la autoridad de los superiores y la responsabilidad de los subordinados.

FLEXIBILIDAD/TRADICIONALISMO: se refiere a los cambios en la estructura organizacional. Incluye tres aspectos del cambio:

Tamaño: la evaluación de su naturaleza y su importancia.

Velocidad: relaciona el tamaño con un período de tiempo.

Aceleración: si el cambio se introduce de forma lenta y continua o brusca e intermitente.

Las variables definidas por Robbins (1990, págs. 82-83) son:

COMPONENTE ADMINISTRATIVO: número de supervisores de línea, directivos y personal de *Staff* con relación al número de empleados.

AUTONOMÍA: grado en que la alta dirección tiene que solicitar autorización a un nivel superior de autoridad para tomar decisiones.

CENTRALIZACIÓN: al hablar de centralización se hace en referencia a los siguientes puntos:

- Proporción de puestos de trabajo cuyos ocupantes participan en la toma de decisiones y el número de áreas en que ellos participan.
- Concentración de poder.
- Índice que refleja el lugar de la toma de decisiones, el grado de información compartido entre los diferentes niveles y el nivel de participación en la planificación a largo-plazo.

COMPLEJIDAD: número de especialidades ocupacionales, profesionalidad de la actividad y capacitación profesional de los empleados.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD: proporción del número de decisiones directivas que el directivo ha delegado respecto del número total que puede delegar.

DIFERENCIACIÓN: número de funciones diferentes representadas en una organización.

FORMALIZACIÓN: grado en que el rol de un empleado está definido por documentación formal.

INTEGRACIÓN:

- Calidad del nivel de colaboración que existe entre los diferentes departamentos que son requeridos para alcanzar la unidad de esfuerzo.
- Retroalimentación usada para la coordinación entre las unidades organizacionales.

PROFESIONALIZACIÓN: grado en que los miembros de la organización utilizan alguna organización profesional como referencia principal, creencia en el servicio al público, creencia en la autoregulación y dedicación a su propia campo y autonomía.

AMPLITUD DE CONTROL: número de subordinados que un directivo puede y debe supervisar.

ESPECIALIZACIÓN:

- Número de especialidades ocupacionales y duración y entrenamiento requerido para cada una.
- Grado en que están altamente especializados los requisitos de los puestos de trabajo en las descripciones formales de los mismos.

ESTANDARIZACIÓN: grado de varianza tolerada dentro de las normas que regulan los puestos de trabajo.

AMPLITUD VERTICAL: número de niveles en la jerarquía de autoridad desde la parte superior hasta la inferior.

3.3. ESTRUCTURA. ELEMENTOS SELECCIONADOS.

De todas las variables indicadas en esta dimensión y, tras realizar el análisis de similitud se incluyeron en la escala de indicadores potenciales de la representación organizacional los elementos que se presentan en la tabla 3.3.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
AUTONOMÍA	El grado de responsabilidad, independencia y libertad para tomar decisiones que tienen los individuos.
CAPACITACIÓN	Utilización de programas formales de instrucciones para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de determinados trabajos en el interior de las organizaciones.
PROFESIONALIZACIÓN	Grado en que los miembros de la organización utilizan alguna organización profesional como referencia principal, creencia en el servicio al público, creencia en la autorregulación y dedicación a su propia campo y autonomía.
ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO	Se refiere a la división del trabajo en la organización y a la distribución de las tareas entre los puestos.
CENTRALIZACIÓN	Manera que tiene la organización de delegar el proceso de toma de decisiones entre todos los niveles jerárquicos.
COMPLEJIDAD	Número de especialidades ocupacionales, la profesionalidad de la actividad y la capacitación profesional de los empleados.
AMPLITUD VERTICAL	Número de niveles en la jerarquía de autoridad desde la parte superior hasta la inferior.
FLEXIBILIDAD/ TRADICIONALISMO	Referido a los cambios en la estructura organizacional.
CONFIGURACIÓN	Forma de la estructura de roles (Organigrama).
AMPLITUD DE CONTROL	Número de subordinados que un directivo puede y debe supervisar.
ESTANDARIZACIÓN	Regularización y adopción de procedimientos y roles legitimados por la organización. Incluye: ADOCTRINAMIENTO: programas y técnicas mediante las cuales las normas de los miembros de una organización son estandarizadas, para sensibilizarlos respecto a sus necesidades ideológicas. FORMALIZACIÓN: estandarización de los procesos de trabajo, mediante la imposición de instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas, reglamentos, etc.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
COMPONENTE ADMINISTRATIVO	Número de supervisores de línea, directivos y personal de <i>Staff</i> en relación al número de empleados.
AGRUPACIÓN DE UNIDADES	Selección de las bases a partir de las cuales los puestos serán agrupados en unidades, y éstas a su vez, en unidades de orden superior.
TAMAÑO DE LA UNIDAD	Número de puestos contenidos en una sola unidad.

Tabla 3.3. Elementos de la dimensión estructura incluidos en la escala de indicadores potenciales de la representación organizacional.

4. DIMENSIÓN III: PROCESOS ORGANIZACIONALES

4.1. PROCESOS ORGANIZACIONALES. CONCEPTO.

Fayol, en los albores del presente siglo y con motivo del “*Cincuentenario de la Sociedad de la Industria Minera*” celebrado en Saint-Etienne (1908) dictó una conferencia en la que desarrolló la necesidad y posibilidad de una enseñanza de la administración y los elementos y principios de la misma. En 1916 publica su doctrina administrativa en una obra titulada “Administración general e industrial”. En tal doctrina desarrolla una serie de principios, reglas y procedimientos con el objeto de facilitar el gobierno de las empresas, bien sean industriales o de cualquier otra índole. Principios, reglas y procedimientos que responden a su vez a las necesidades tanto del ejército como de la industria.

Según Fayol (1916), todas las operaciones que se desarrollan en las empresas pueden repartirse en los seis grupos siguientes:

- 1.- *Técnicas* (producción, fabricación, transformación).
- 2.- *Comerciales* (compras, ventas, cambios).
- 3.- *Financieras* (busca y gerencia de los capitales).
- 4.- de *Seguridad* (protección de los bienes y de las personas).

5.- de *Contabilidad* (inventario, balance, previsión de costo, estadística, etc.).

6.- *Administrativas* (previsión, organización, dirección, coordinación y control).

La función de administración es la encargada de articular el programa general de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos⁵.

La administración es, por lo tanto, una de las funciones esenciales de la empresa cuya marcha debe asegurar la gerencia, con la que no se debe confundir. Ejercer esta última es conducir a la empresa hacia la consecución de sus objetivos, tratando de sacar el mayor provecho posible de todos los recursos de que dispone asegurando la buena marcha de las seis funciones esenciales.

⁵ Fayol comprende, argumenta y define la administración de la siguiente manera:

“La *previsión*, la *organización*, la *coordinación* y el *control* forman indiscutiblemente parte de la administración como se entiende corrientemente.

¿Habrá que hacer entrar también en ella la *dirección*? No es obligatorio; se podría estudiar la dirección aparte. Sin embargo me he decidido a incorporarla a la administración por las siguientes razones:

1ª. El reclutamiento, la formación del personal y la constitución del cuerpo social, que incumben a la administración interesan en el más alto grado a la dirección.

2ª. La mayoría de los principios de dirección son principios de administración. Administración y dirección se encuentran relacionados muy estrechamente. Desde el sólo punto de vista de la facilidad del estudio, había interés en agrupar estas dos especies de actuaciones.

3ª. Este agrupamiento tiene, además, la ventaja de constituir una función muy importante, digna de atraer y retener la atención del público, al menos en igual medida que la *función técnica*. Por todo lo cual, he adoptado la definición siguiente:

ADMINISTRAR, es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar;

Prever, es decir, escrutar el futuro y articular el programa de acción;

Organizar, es decir, constituir el doble organismo, material y social, de la empresa

Dirigir, es decir, hacer funcionar el personal.

Coordinar, es decir, relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos;

Controlar, es decir, procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Comprendida así la *administración* no es ni un privilegio exclusivo, ni una misión personal del jefe o los directivos de la empresa; es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social”. (Fayol, 1977, págs. 138-139).

La función administrativa, al igual que el resto de operaciones o funciones esenciales requiere de una capacidad específica, la capacidad administrativa en su caso, que reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se pueden resumir así:

- “1ª. *Cualidades físicas*: salud vigor, habilidad;
- 2ª. *Cualidades intelectuales*: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectual;
- 3ª. *Cualidades morales*: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad;
- 4ª. *Cultura general*: nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida;
- 5ª. *Conocimientos especiales*: conciernen exclusivamente a la función ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.;
- 6ª. *Experiencia*: conocimiento que se deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos” (Fayol, 1977, pág. 140).

Teóricamente se sostiene que la distribución de las cualidades o conocimientos requeridos por la capacidad administrativa se distribuye por todo el cuerpo social, pero un estudio de Fayol sobre las capacidades necesarias a los agentes y a los jefes de las empresas industriales y a las empresas de cualquier naturaleza desmiente este postulado teórico concluyendo lo siguiente: “En todo género de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa.” (Fayol, 1977, págs. 141 y 149).

La función administrativa sólo tiene por órgano e instrumento el cuerpo social, a diferencia de las otras funciones que ponen en juego materia y máquinas la función administrativa actúa únicamente sobre el personal de la empresa. Para conseguir la salud y el buen funcionamiento de la organización Fayol (1916) propone los famosos catorce “Principios generales de la administración” (figura 3.3). Tales principios, contrariamente a como “nos

tienen enseñados” un gran número de manuales sobre gestión o administración, poseen las siguientes características:

- Reflejan condiciones de buen funcionamiento.
- Son flexibles, despojados de cualquier idea de rigidez, son una cuestión de medida.
- Son adaptativos, deben adecuarse a las necesidades diferentes y cambiantes según circunstancias o individuos.
- Son un arte que requiere de inteligencia, experiencia, decisión y medida.
- Son ilimitados en número y función
- Son cambiantes o mutantes dependiendo de las situaciones.

1. **DIVISIÓN DEL TRABAJO:** especialización de las funciones y la separación de poderes con el objetivo de producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
2. **AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD:** el derecho a dar ordenes y el poder de hacerse obedecer. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria. La responsabilidad es un corolario de la autoridad.
3. **DISCIPLINA:** la disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y los agentes.
4. **UNIDAD DE MANDO:** para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un sólo jefe.
5. **UNIDAD DE DIRECCIÓN:** un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto.
6. **SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL INTERÉS GENERAL:** en una empresa, el interés de un agente, o un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa; que el interés de la familia debe predominar sobre el de uno de sus miembros; que el interés del Estado debe anteponerse al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos.
7. **REMUNERACIÓN DEL PERSONAL:** es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y que, en la medida de lo posible, dé satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrono y al empleado.

8. **CENTRALIZACIÓN:** consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen en el cerebro o la dirección, y que del cerebro o de la dirección parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.
9. **JERARQUÍA:** la jerarquía es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o que le son dirigidas.
10. **ORDEN:** **ORDEN SOCIAL:** un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. **ORDEN MATERIAL:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. **EQUIDAD:** para que el personal se sienta alentado a aportar en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el entusiasmo de que es capaz, es preciso que sea tratado con benevolencia; la equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.
12. **ESTABILIDAD DEL PERSONAL:** un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y para llegar a realizarla bien. Si cuando su iniciación termina o antes que haya terminado, se cambia de lugar al agente, no habrá tenido tiempo de prestar un servicio apreciable. En general, el personal directivo de las empresas prósperas es estable.
13. **INICIATIVA:** la posibilidad de concebir y de ejecutar un plan y asegurar su éxito.
14. **LA UNIÓN DEL PERSONAL:** la unión hace la fuerza. La armonía, y la unión en el personal de una empresa es una gran fuerza en dicha empresa. El principio que se debe observar es la unidad de mando; los peligros que hay que evitar son: a) una mala interpretación de la divisa "divide y réinarás"; b) el abuso de las comunicaciones escritas.

Figura 3.3. Principios generales de la administración (Fayol, 1916).

La función de administración, que debía regirse por estos principios, se define y estructura en los cinco "Elementos de la administración": prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

En el ámbito de la administración actual y enlazando con lo anterior, Etewart, Hetherington, y Smith, (1983), editores del "*Survey Item Bank*" publicado por la Britis Telecom afirman que, para lograr sus objetivos, las organizaciones necesitan, junto a un contexto y una estructura, unos procesos.

Para clasificar tales procesos y, según apuntan estos autores, el camino más eficaz es seguir la clasificación tradicional de administración. Y ello porque

presenta una serie de ventajas: a) está bien establecida, b) es global e incluye muchas de las categorías comprendidas en otras clasificaciones, c) además, la expresión mnemotécnica *POSDCRB* es fácil de recordar (sin olvidar que se está aplicando dicha expresión en lengua bárbara para el castellano parlante). Los procesos incluidos en dicho acróstico son los siguientes: planificación, organización, apoyo, decisión, control (en algún caso aparece como coordinación), información y presupuestación”⁶.

De los siete procesos anteriores, los autores de este “banco de escalas” sostienen que los científicos conductuales se han enfocado, sobre todo, a la construcción de escalas vinculadas con el “*staffing process*”. Las escalas relativas a este proceso se subdividen en procesos de liderazgo, de comunicación, interacción y un apartado de miscelánea.

El “Sistema de gestión profesional” (SGP) desarrollado en la filial española del *Grupo ALCATEL STANDARD* ha constituido otra de las fuentes documentales utilizadas en esta memoria de tesis para la selección de variables.

En el SGP se desarrolla el conjunto de principios, procedimientos y prácticas que deben guiar y presidir las actuaciones de los directivos y mandos de esta compañía para conseguir un desarrollo competitivo y armónico que asegure su permanencia y beneficio. Este sistema de gestión se estructura en otros tres subsistemas. El primero de ellos, desarrolla los principios teóricos y filosofías en que se basa el SGP. Puede comprobarse que se trata de una elaboración y desarrollo de los cinco elementos que estructuraban la definición de administración para Fayol (ver figura 3.4.). En esta ocasión se entienden como las funciones básicas del mando profesional.

Los otros dos subsistemas, de negocio y de puestos, desarrollan respectivamente: a) los planes estratégicos y operacionales, y los análisis del entorno -análisis económico-financieros, de mercado o cualquier otro plan que

⁶ Estos términos son la traducción en castellano de los ingléses “Planning”, “Organizing”, “Staffing”, “Deciding”, “Controlling”, “Reporting” y “Budgeting”.

suponga información o desarrollo adaptativo hacia el entorno de competencia- y b) el conjunto de procedimientos que se aplican sobre las personas en quienes recae la responsabilidad de llevar a cabo los planes.



Figura. 3.4. Funciones y subfunciones del sistema de gestión profesional del Grupo Alcatel Standard.

A partir del método para medir actitudes publicado por Rensis Likert en 1932 y un amplio número de investigaciones sobre el conflicto organizacional realizadas con este procedimiento, los esposos Likert (Rensis Likert y Jane Gibson Likert) desarrollan el denominado Sistema 4T, un sistema de dirección para la solución de problemas cuya eficacia defienden en su obra "Nuevas formas para solucionar conflictos". La proposición básica de la obra la presentan de la manera siguiente: "El manejo del conflicto puede mejorarse sustancialmente si se reemplazan la estructura y los procesos tradicionales de las organizaciones por aquellos que tienen su base en un sistema social más eficaz, a saber, el sistema 4T. Esta mejora depende, desde luego, del grado de superioridad del nuevo sistema social en comparación con aquel al que sustituye." (Likert y Likert, 1986, pág 78).

En esta obra Likert y Likert (1986) desarrollan y diseñan el *"Perfil de características organizacionales"* (PCO) con intención de describir la naturaleza de los diferentes sistemas administrativos; más tarde, y por sugerencia del doctor Swartley, también para medirlos. En el PCO se evalúan siete procesos organizacionales: dirección, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones, establecimiento de metas y control.

El modelo de Likert se sustenta sobre la idea de que las ciencias sociales han desarrollado una metodología muy adecuada para describir y medir los sistemas organizacionales y para detectar las variables implicadas en ellos. El supuesto de partida de los esposos Likert es que cualquier organización puede ser descrita en un espacio de dos dimensiones o ejes:

Un eje (y) distribuye las organizaciones según el grado de funcionalización o diferenciación. Por ejemplo, las organizaciones que se sitúan en el extremo inferior podrían considerarse en palabras de los autores "masas relativamente amorfas" y se caracterizan por: a) la nula o casi nula diferenciación de funciones; b) control excesivo; c) confusión considerable acerca del papel de cada persona y d) el caos en casos extremos.

Un eje horizontal (x) que en palabras de los autores, "refleja las *fuerzas motivacionales básicas que la organización busca emplear, la forma en que éstas son usadas y el grado en que son acumulativas y reforzadoras.*" (Likert y Likert, 1986, pág. 25). El eje (x), en definitiva, da cuenta de las diferentes fuentes básicas de motivos humanos⁷ por las que se dirige el comportamiento de las organizaciones y muestra, en esencia, el grado de evolución social alcanzado en el uso de estas fuentes.

⁷ El término "fuente de motivos" se usa para aludir a aquellas fuentes de motivación innatas y heredadas. Las principales fuentes de motivación o estímulo, incluyen el sexo, el hambre, la sed y otras derivadas de fuentes biológicas, también se incluyen deseos tales como la seguridad física y aquellos que alcanzan y conservan una sensación de valor importancia personales. Utilizamos el término "fuente de motivos" más bien que términos tales como "motivo", "necesidad" o "impulso" dado que éstos han sido definidos y utilizados en otras partes en un sentido más específico (Atkinson, 1964, Atkinson y Feather, 1966; McClelland, 1961); McClelland, Atkinson, Clark y Loewwll, 1953). (Nota de los autores. Likert y Likert, 1986, pág. 25).

PROCESOS ORGANIZACIONALES

			SISTEMAS ORGANIZACIONALES				
S-0			SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4	SISTEMA 5
DIRECCIÓN	MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none">Poca confianza recíproca entre los subordinados y superiores.Los superiores no obtienen ni ideas ni opiniones de sus subordinados	<ul style="list-style-type: none">Existe alguna confianza entre los subordinados y sus superiores.Los superiores obtienen ideas y opiniones de los subordinados para resolver problemas, pero sólo ocasionalmente	<ul style="list-style-type: none">Existe bastante confianza y credibilidad mutua entre los superiores y los subordinados.Los subordinados analizan libremente ciertos aspectos del trabajo, pero con cierta cautela y habitualmente los superiores obtienen y hacen uso constructivo de las ideas y opiniones de sus subordinados.	<ul style="list-style-type: none">Existe mucha confianza y cordialidad mutuas entre superior y subordinado.Los subordinados analizan libre y abiertamente su trabajo con su superior y sus ideas son utilizadas prácticamente siempre de modo constructivo por el mismo.	
Falta total de: Estructura, división funcional y Coordinación. (No existe en los países desarrollados)	<ul style="list-style-type: none">Priman los motivos de seguridad física y moderadamente los económicos.Se utiliza el temor, amenazas, castigos y ocasionalmente las recompensas.El grado de motivación hacia objetivos es prácticamente nulo	<ul style="list-style-type: none">Predomina el uso de la motivación económica en forma de recompensasOcasionalmente se utiliza algún castigo real o amenaza.La motivación del propio sujeto hacia los intereses de la organización se da en pequeño grado. Dándose alternativamente actitudes hostiles o favorables a las metas de la organización.	<ul style="list-style-type: none">Están satisfechas las necesidades de seguridadSe hace un uso amplio de los motivos económicos y moderado de las necesidades de deseo de estatus, poder, reconocimiento y logro.Hay un predominio claro de las recompensas y la participación; las actitudes hacia la organización son favorables, apoyando los comportamientos encaminados hacia el alcance de las metas de la organización.	<ul style="list-style-type: none">Se canalizan todas las motivaciones fundamentales.Se llega a un amplio uso de la motivación de logro y de autorrealización.Su plena participación lleva a actitudes decididamente favorables hacia la organización, hacia la responsabilidad y la cooperación basadas en la credibilidad y confianza mutua entre superior y subordinado.			
	<ul style="list-style-type: none">DescendenteSe proporciona información mínima, inexacta, normalmente no aceptada y genera tensión por la competencia entre los compañeros.	<ul style="list-style-type: none">La dirección del flujo de la comunicación es principalmente descendente, proporcionándose sólo la información que los supervisores consideran que necesitan sus subordinados.Alguna información es aceptada y otras se consideran con suspicacia.Aumenta la exactitud de la información del sistema 1 sólo respecto a la información que el jefe quiere escuchar.	<ul style="list-style-type: none">El flujo de la información es descendente y ascendente.Circula la mayor parte de la información necesaria por la organización y es bastante exacta, sobre todo la información que el jefe quiere escuchar.Otros tipos de información pueden no ser tan complejos y exactos y se proporciona con cautela.La comunicación horizontal es entre regular y buena.Existe bastante cercanía psicológica entre superior y subordinado.	<ul style="list-style-type: none">Se da una comunicación abierta, exacta y completa tanto descendente como ascendente y horizontal.			
Se caracteriza por:			<ul style="list-style-type: none">Administración y sistema social más efectivos, complejos y evaluados.Tendrá la estructura y procesos de interacción del sistema 4Carecerá de autoridad jerárquicaLa autoridad derivará de las funciones de conexión, la influencia que los grupos ejercen, etc... <i>(No existe todavía en la realidad)</i>				

SISTEMAS ORGANIZACIONALES						
PROCESOS ORGANIZACIONALES	S-0	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4	SISTEMA 5
		<ul style="list-style-type: none">Poca interacción e influencia entre superiores y subordinados. Si se produce es casi siempre con temor y desconfianza.	<ul style="list-style-type: none">Poca interacción e influencia y, por lo general con alguna condescendencia por parte de los supervisores. Si se produce es con temor y cautela de los subordinados.	<ul style="list-style-type: none">Se da una interacción moderada y a menudo con bastante confianza y credibilidad mutuas.	<ul style="list-style-type: none">Interacción extensa y amistosa con un alto grado de confianza y credibilidad.	<p>Se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none">Administración y sistema social más efectivos, complejos y evaluados.Tendrá la estructura y procesos de interacción del sistema 4Carecerá de autoridad jerárquicaLa autoridad derivará de las funciones de conexión, la influencia que los grupos ejercen, etc... <p>(No existe tanta en la realidad)</p>
		<ul style="list-style-type: none">Las decisiones se toman en los niveles jerárquicos superiores con poco o ninguna participación de los subordinados.Los que toman decisiones no están familiarizados ni informados con los problemas, en particular aquellos que existen en los niveles inferiores de la organización.	<ul style="list-style-type: none">Las decisiones son tomadas por los superiores.En ocasiones se realizan análisis de los problemas y los superiores están enterados de los mismos.	<ul style="list-style-type: none">El superior es quien toma las decisiones, pero generalmente analiza los problemas y está bastante enterado de los mismos.	<ul style="list-style-type: none">Las decisiones se toman con la participación del grupo y habitualmente por consenso, por lo general, los superiores están perfectamente enterados de los problemas.	
		<ul style="list-style-type: none">Los subordinados no influyen en las metas, los métodos y la actividad a realizar en sus unidades	<ul style="list-style-type: none">Los subordinados influyen en grado mínimo en el establecimiento de metas, salvo por medio de la "organización informal" o de la sindicación.	<ul style="list-style-type: none">Los subordinados influyen en grado moderado en el establecimiento de metas y está bastante enterado de los mismos.	<ul style="list-style-type: none">Salvo en caso de emergencia, las metas son establecidas por medio de la participación del grupo.	
		<ul style="list-style-type: none">Las funciones de evaluación y control se concentran en los niveles superiores de la administración.	<ul style="list-style-type: none">El control de la organización y las responsabilidades están concentradas principalmente en la parte superior de la administración, pero se delega algo a los niveles intermedio e inferior.	<ul style="list-style-type: none">El interés principal por los procesos de control se da prioritariamente en la parte superior, pero existe la sensación de compartir las responsabilidades en el nivel intermedio y, en menor grado, en los niveles inferiores.	<ul style="list-style-type: none">Se deja sentir por el comportamiento de las funciones de control en toda la organización.	
Falta total de: Estructura, división funcional y Coordinación. (No existe en los países desarrollados)						
CONTROL	ESTABLECIMIENTO DE METAS	TOMA DE DECISIONES	INTERACCIÓN E INFLUENCIA			

Tabla 3.4. Sistemas Organizacionales de Likert (adaptado de Likert y Likert, 1976).

La relación entre ambos extremos le permite al matrimonio Likert distinguir 4 sistemas organizacionales (tabla 3.4) que se van desarrollando desde:

- La máxima autoridad a la autoridad compartida.
- La lucha por la seguridad física hasta la búsqueda de la realización.
- Una comunicación descendente hasta otra de naturaleza horizontal.
- La escasez de interacción hasta una interacción abierta, extensa y amistosa.
- Unas decisiones y una definición de metas tomadas en los máximos niveles hasta la toma de decisiones compartida y definición grupal de las metas.
- Un control definido en términos exclusivamente jerárquicos hasta el autocontrol.

He aquí, a modo de ejemplo, como describen los esposos Likert el Sistema 4:

“Los principios básicos de que se valen los gerentes más productivos han sido integrados en un sistema general organizacional llamado el Sistema 4. Enseguida presentamos una breve descripción de éste:

La organización humana de una empresa que se sirve del Sistema 4 está compuesta por grupos de trabajo interconectados, donde los miembros guardan un alto grado de lealtad hacia el grupo y cultivan actitudes favorables y confiables entre compañeros, superiores y subordinados. La consideración por los demás y niveles relativamente altos de habilidad en la interacción personal, en la solución de problemas de grupo y en el desarrollo de otras funciones propias del grupo, también están presentes. Estas destrezas permiten una participación eficaz en las decisiones relativas a problemas comunes. La participación se practica cuando, por ejemplo, se establecen objetivos organizacionales como una integración satisfactoria de las necesidades y los deseos de todos los miembros de la organización y de las personas que están funcionalmente relacionadas con ella. Los miembros de la organización se

encuentran altamente motivados para alcanzar las metas de aquella. Existen elevados niveles de influencia recíproca y se alcanzan altos niveles de una influencia coordinada total dentro de la organización. La comunicación es eficiente y efectiva. Existe un flujo, de una parte de la organización a la otra, de toda la información relevante para cada una de las decisiones y de las acciones. La dirección en la organización desarrolla un sistema social sumamente efectivo para la interacción, la solución de problemas, la influencia mutua y el logro organizacional. Esta dirección es técnicamente competente y pretende un alto desempeño.” (Likert y Likert, 1986, págs. 23-24).

Por lo tanto, la efectividad del Sistema 4 se fundamenta en el empleo por los gerentes de los principios propios de ésta teoría organizacional.

4.2. PROCESOS ORGANIZACIONALES. VARIABLES DE ESTUDIO.

En la presente memoria de tesis se han considerado como variables relevantes con relación a esta dimensión: los 5 “Elementos de la administración” de Fayol (1916); la clasificación de los procesos organizacionales para el diseño del “Survey item Bank” de Etewart, Hetherington, y Smith, (1983); las funciones y subfunciones del sistema de gestión del *Grupo ALCATEL STANDARD*; y, por último, los procesos que estructuran el “perfil de características organizacionales” de Likert y Likert (1986).

Los cinco elementos de la administración definidos por Fayol (1916) son:

PREVISIÓN: prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever, es ya obrar. El instrumento más eficaz de la previsión es el programa de acción.

ORGANIZACIÓN: organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materiales, capital y personal. Pueden hacerse en este conjunto dos grandes divisiones: el organismo material y

el organismo social. No se tratará aquí más que del último. Provisto de los recursos materiales necesarios, el personal, el cuerpo social, debe ser capaz de realizar las seis funciones esenciales, es decir, de ejecutar todas las operaciones que comporta la empresa.

DIRECCIÓN: una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcionar: tal es la misión de la dirección. Esta misión se reparte entre los diversos jefes de la empresa, ya que cada uno está encargado y tiene la responsabilidad de su unidad. Para cada jefe, la dirección consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en interés de la empresa.

COORDINACIÓN: coordinar es introducir la armonía entre todos los actos de una empresa, con objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito. Es dar a las cosas y a los hechos las proporciones que convienen, adaptar los medios al objeto.

CONTROL: en una empresa, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición.

La clasificación de los procesos organizacionales para el diseño del “*Survey item Bank*” de Etewart, Hetherington, y Smith (1983), que responden a su acróstico *POSDCRB* (Planning, Organizing, Staffing, Deciding, Controlling, Reporting y Budgeting):

PLANIFICACIÓN: trazar las líneas generales de las cosas que deben ser hechas y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

ORGANIZACIÓN: establecer la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo están integradas, definidas y coordinadas para el objetivo en cuestión.

APOYO: (incluye liderazgo, comunicación, motivación e interacción interpersonal): preparar y entrenar al personal y mantener condiciones favorables de trabajo.

DECISIÓN: tomar decisiones e incorporarlas en forma de órdenes e instrucciones específicas y generales, y más aún, la de funcionar como líder de la empresa.

CONTROL ó COORDINACIÓN: establecer relaciones entre las partes del trabajo.

INFORMACIÓN: mantener informados de lo que pasa a aquellos de quienes el jefe es responsable.

PRESUPUESTACIÓN: elaborar el plan fiscal, contable y de control.

Con relación al "*Sistema de Gestión Profesional*" (SGP) desarrollado por ALCATEL STANDARD, las funciones y subfunciones que a continuación se detallan:

DIRIGIR: la labor que realiza el mando para lograr que las personas tomen decisiones eficaces. Incluye:

DECIDIR: es la labor que realiza el mando para llegar a conclusiones y juicios.

MOTIVAR: es la labor que realiza el mando para impulsar, estimular e impulsar a las personas hacia la acción que deben tomar.

COMUNICAR: es la actividad que realiza el mando para lograr comprensión.

ASIGNAR-SELECCIONAR-SEPARAR PERSONAS: es la labor que realiza el mando escogiendo personas para los puestos de la organización.

DESARROLLAR PERSONAS Y EQUIPOS: es la labor que realiza el mando para ayudar a las personas y equipos a mejorar sus conocimientos, actitudes y habilidades.

CONTROLAR: es la labor que realiza el mando para valorar y regularizar el trabajo a medida que éste se realiza y para medir los resultados que se logran. Incluye:

ESTABLECER CRITERIOS DE RENDIMIENTO: los criterios de rendimiento representan el criterio que permite medir y evaluar los resultados. Una norma de rendimiento puede ser cualquier cosa que sirva para diferenciar entre buen y mal trabajo.

MEDIR EL RENDIMIENTO: es el trabajo que realiza el mando para registrar y comunicar lo referente al trabajo que se hace y los resultados que se logran.

EVALUAR LA ACTUACIÓN: es el trabajo que hace el mando para analizar e interpretar el rendimiento y los resultados.

CORREGIR LA ACTUACIÓN: es el trabajo que realiza el mando para rectificar y mejorar el trabajo que se viene haciendo y los resultados que se están logrando.

COORDINAR: el trabajo que realiza el mando para sincronizar, integrar y unificar el trabajo a medida que se desarrolla.

PLANIFICAR: planificar es la labor que realiza el mando para fijar de antemano cursos de acción. Incluye:

PRONOSTICAR: es la labor que realiza el mando para estimar y predecir condiciones y acontecimientos futuros.

ESTABLECER OBJETIVOS: es la labor que realiza el mando para obtener los resultados que se han de lograr.

PROGRAMAR: es el trabajo que efectúa el mando para establecer las secuencias y prioridades de las acciones necesarias para lograr los objetivos.

FIJAR EL PROGRAMA DE TIEMPOS: es la labor que efectúa el mando para establecer una secuencia cronológica de las distintas etapas del programa.

PRESUPUESTAR: es la labor que desempeña el mando para adjudicar los recursos que se necesitan para lograr los objetivos.

ESTABLECER PROCEDIMIENTOS: es la labor que efectúa el mando cuando desarrolla y aplica métodos normalizados para efectuar un trabajo determinado.

ADMINISTRAR POLÍTICAS: es la labor que realiza el mando para utilizar con eficacia directrices permanentes que se aplican a aquellas cuestiones y problemas repetitivos que son de importancia para el conjunto de la empresa, en el logro de los objetivos.

ORGANIZAR: el trabajo que realiza el mando para ordenar y relacionar el trabajo que se ha de efectuar, de manera que las personas puedan realizarlo con eficacia. Incluye:

DESARROLLAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: es la labor que realiza el mando para identificar y agrupar el trabajo a realizar de modo que pueda ser llevado a cabo eficazmente.

ESTABLECER RELACIONES: es la labor que realiza el mando para crear las condiciones necesarias, a fin de lograr esfuerzos mutuamente cooperativos de las personas.

DELEGAR: es la labor que realiza el mando para asignar funciones y autoridad a otros, creando así responsabilidad adicional por los resultados.

Por último, los procesos incluidos en el Perfil de Características Organizacionales de Likert, y Likert. (1986, págs 348 – 363):

PROCESOS DE DIRECCIÓN UTILIZADOS.

- 1 Grado en que su supervisor tiene confianza en los *subordinados* y les concede credibilidad.
- 2 Grado en que usted, a su vez, tiene confianza en su supervisor y le concede credibilidad.
- 3 Grado en que su supervisor muestra un comportamiento de apoyo hacia otros.
- 4 Grado en que su supervisor se comporta de manera que los subordinados se sientan en libertad de analizar con él aspectos importantes acerca de sus trabajos.
- 5 Grado en que su supervisor, al resolver problemas de trabajo, por lo regular trata de obtener ideas y opiniones de los subordinados y hace un uso constructivo de ellas.

CARÁCTER DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES.

- 6 Motivos subyacentes canalizados: (A) Deseo de seguridad física; (B) Motivos económicos; (C) Deseo de lograr y conservar un sentido de valía e importancia personales; (D) Deseo de tener experiencias nuevas.
- 7 Forma en que se usan los motivos.
- 8 Clases de actitudes desarrolladas hacia la organización y sus metas.
- 9 Grado en que las fuerzas motivacionales entran en conflicto entre sí o se refuerzan mutuamente.
- 10 Grado en que cada miembro de la organización siente la responsabilidad de alcanzar las metas organizacionales.
- 11 Actitudes hacia otros miembros de la organización.
- 12 Satisfacción derivada.

CARÁCTER DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

- 13 Grado de interacción y de comunicación dirigidas hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- 14 Dirección del flujo de información.
- 15 Comunicación descendente; en dónde se inicia.
- 16 Grado en que los supervisores comparten de buena gana información con los subordinados.
- 17 Grado en que las comunicaciones descendentes son aceptadas por los subordinados.
- 18 Adecuación de la comunicación ascendente por vía de la organización lineal.
- 19 El sentimiento de responsabilidad de los subordinados por iniciar una comunicación precisa ascendente.
- 20 Fuerzas que conducen a la información exacta o deformada en sentido ascendente.
- 21 Exactitud de la comunicación ascendente por la vía de la organización lineal.
- 22 Necesidad de un sistema complementario de comunicación ascendente.
- 23 Comunicación lateral: su adecuación y exactitud.
- 24 Cercanía psicológica de los supervisores a los subordinados (esto es, interacción amistosa, sincera, franca entre supervisores y subordinados).
- 25 ¿Cómo conocen los supervisores y comprenden los problemas a que se enfrentan los subordinados?.
- 26 ¿Cómo son de exactas las percepciones de los supervisores y de los subordinados entre sí?.

CARÁCTER DEL PROCESO DE INTERACCIÓN E INFLUENCIA.

- 27 Grado y carácter de la interacción.

- 28 Grado de trabajo de equipo cooperativo presente para alcanzar las metas de la organización.
- 29 Grado en que los subordinados pueden influir en las metas, los métodos y la actividad de sus unidades y departamentos tal como los ven sus supervisores.
- 30 Grado en que los subordinados pueden influir en las metas, los métodos y la actividad de sus unidades y departamentos tal como los ven sus subordinados.
- 31 Grado de influencia real que los supervisores pueden ejercer sobre las metas, la actividad y los métodos de sus unidades y departamentos.
- 32 Grado en que existe una estructura efectiva que ponga en condiciones a una parte de la organización de ejercer una influencia lateral sobre otras partes.

CARÁCTER DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

- 33 ¿En qué medida las decisiones son tomadas por los supervisores o por la participación del grupo y del consenso?.
- 34 ¿Cómo es de adecuada y precisa la información disponible para tomar decisiones?.
- 35 ¿En qué medida los que toman decisiones están enterados de los problemas, en particular de los que se presentan en los niveles inferiores de la organización?.
- 36 ¿En qué medida se utiliza el conocimiento técnico y profesional en la toma de decisiones?.
- 37 ¿Se toman las decisiones en el mejor nivel de la organización en cuanto a la disponibilidad de la información más adecuada relacionada con la decisión?.
- 38 ¿Las decisiones se toman en el mejor nivel de la organización en lo que se refiere a las consecuencias motivacionales?, (Esto es, ¿la toma de decisiones ayuda a crear las motivaciones

necesarias en aquellas personas que tienen que ejecutar la decisión?).

- 39 ¿En qué medida los subordinados participan en las decisiones relacionadas con su trabajo?
- 40 ¿Las decisiones se toman en una interacción de persona a persona o en grupo, acompañados de un análisis limitado o abierto?

CARÁCTER DEL ESTABLECIMIENTO O DE LA ORDENACIÓN DE METAS.

- 41 ¿En qué forma se procede habitualmente?
- 42 ¿En qué medida los diferentes niveles jerárquicos tienden a esforzarse por alcanzar elevadas metas de rendimiento?
- 43 ¿Existen fuerzas que acepten, resisten o rechazan las metas?

CARÁCTER DE LOS PROCESOS DE CONTROL.

- 44 ¿En qué niveles jerárquicos de la organización existe un interés primario fundamental por lo que se refiere al desempeño de la función control?
- 45 ¿Cómo son de exactas las mediciones y la información utilizadas para guiar y realizar la función de control, y en qué medida existen en la organización fuerzas que deformen y falsifiquen esta información?
- 46 ¿En qué medida las funciones de revisión y de control están concentradas?
- 47 ¿En qué medida está presente una organización informal que apoye o se oponga a las metas organizacionales?
- 48 ¿En qué medida se utilizan los datos de contabilidad, productividad, costos y otros similares para la guía propia o la solución de problemas en grupo por obra de los gerentes y empleados no supervisores, o los utilizan los supervisores en forma policial y punitiva?

- 49 ¿En qué medida las mediciones de la organización humana y la de desempeño, necesarias para una planificación y una acción eficientes, se obtienen en forma regular en los intervalos más útiles y son retroalimentadas rápidamente a los miembros de la organización para su toma de decisiones y como guía en sus operaciones?.

METAS DE DESEMPEÑO Y ENTRENAMIENTO.

- 50 Nivel de las metas de rendimiento que los supervisores buscan que alcance la organización.
- 51 Medida en que le ha dado la clase de entrenamiento en administración que desea.
- 52 Adecuación de los recursos de entrenamiento proporcionados para ayudarlo a entrenar a sus subordinados.

4.3. PROCESOS ORGANIZACIONALES. ELEMENTOS SELECCIONADOS.

Tras el diagrama de afinidades realizado por el grupo de expertos se seleccionaron para la escala de indicadores los catorce elementos que presentamos en la tabla 3.5.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
ADMINISTRACIÓN DE POLÍTICAS	Utilización eficaz de directrices permanentes que se aplican a aquellas cuestiones y problemas repetitivos que son de importancia para el conjunto de la empresa, en el logro de los objetivos.
COMUNICACIÓN	Integridad, eficacia y precisión en el análisis y distribución de la información crítica para la eficacia organizacional.
CONTROL	Se refiere a las reglas, regulación, presiones y cantidad de supervisión directa que se usan para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
COORDINACIÓN	Sincronizar, integrar y unificar el trabajo a medida que se desarrolla, y estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
DELEGACIÓN	Asignación de funciones y autoridad a otros, creando así un responsable adicional de los resultados.
DIRECCIÓN	El grado con el que la organización plantea objetivos claros y expectativas de ejecución. También incluimos los modos de relación entre jefe y subordinado.
ESTABLECIMIENTO DE METAS	Medida en que los diferentes niveles jerárquicos tienden a esforzarse por alcanzar elevadas metas de rendimiento y un grado alto de aceptación de las mismas.
EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	Analizar, interpretar y valorar el rendimiento y los resultados del trabajo de los empleados.
INTERACCIÓN E INFLUENCIA	Se incluye el grado de trabajo de equipo cooperativo presente para alcanzar las metas de la organización. Grado en que los supervisores y/o subordinados pueden influir en las metas, los métodos y la actividad de sus unidades y departamentos. Y grado en que una parte de la organización ejerce una influencia lateral sobre otras partes.
METAS DE DESEMPEÑO Y ENTRENAMIENTO	Nivel de las metas de rendimiento que los supervisores buscan que alcance la organización y la medida en que se ha dado el entrenamiento adecuado para conseguirlas.
MOTIVACIÓN	Intensidad de la predisposición de un individuo para comprometerse con el trabajo. No es un sentimiento de satisfacción relativa con diferentes resultados de trabajo, sino más bien una buena disponibilidad o voluntad para trabajar llevando a cabo los objetivos del trabajo.
ORGANIZAR	Ordenar y relacionar el trabajo que se ha de efectuar, de manera que las personas puedan realizarlo con eficacia.
PLANIFICAR	Grado en el que una organización fija de antemano sistemáticamente cursos de acción. Dentro de la planificación podemos incluir establecer objetivos y procedimientos, programar acciones y tiempos, pronosticar y presupuestar.
TOMA DE DECISIONES	En qué medida las decisiones son tomadas por los supervisores o por la participación del grupo, con la información adecuada y utilizando conocimientos técnicos y profesionales.

Tabla 3.5. Elementos de la dimensión procesos organizacionales incluidos en la escala de indicadores potenciales de la representación organizacional.

5. DIMENSIÓN IV: CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1. CLIMA ORGANIZACIONAL. CONCEPTO.

“El concepto de clima laboral es una metáfora para aludir directamente a los factores que determinan el ambiente psicosocial de una organización. En su calidad de metáfora, el término se refiere a la atmósfera social de una determinada empresa u organización y que determina el grado de bienestar y satisfacción que se puede encontrar en ella. El mérito del término es el de explicar intuitivamente la importancia que tiene el contexto psicosocial en nuestra conducta laboral: de la misma manera que el clima meteorológico puede afectar a nuestros estados de ánimo y conductas sociales, el clima laboral afecta a las conductas dentro de la organización” (Moreno, 1995, pág. 167)

Como tal metáfora el concepto de clima laboral explica intuitivamente la importancia del contexto psicosocial. Pero, como tal metáfora, carece de la precisión necesaria para explicar sistemática y coherentemente el influjo de dicho contexto sobre los motivos, actitudes y conductas de los miembros de una organización.

La dificultad para expresar operativamente dicha metáfora queda reflejada en la disparidad de definiciones desarrolladas a tal efecto (figura 3.5).

TAGIURI, 1968: "El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye sus conductas, c) pueden ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente".

CAMPBELL et al, 1970: "Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser incluido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas (tal grado de autonomía) y las contingencias conducta-resultado y resultado-resultado".

GOUDENOUGH, 1971: "Las maneras en que la gente organiza su experiencia del mundo real a fin de darle estructura como un mundo fenomenológico de formas, esto es, sus perceptos y conceptos".

JABLIN, 1980: "Un constructo global, potencialmente inclusivo de casi todas las características organizacionales, v.g., la estructura organizacional, los sistemas y subsistemas de valores, los contextos, las normas y los procesos".

JAMES y SELLS, 1981: "Son representaciones mentales cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo".

RIDRUEJO, 1983: "Por clima entendemos la atmósfera que se alcanza en un grupo, en función de los patrones en relación entre sus miembros y entre estos y el líder, así como en función del "setting" o "establecimiento" de dicho grupo; de forma que ésta atmósfera, una vez alcanzada, influye y determina la conducta de los individuos pertenecientes al grupo, caracterizando al colectivo mismo".

ALLAINE Y FURSIROTU, 1984: "Una forma de "competencia" adquirida que capacita al individuo para formar sentido de su flujo conductual de las interacciones con la organización y sus miembros.

EKVALL, 1985: "El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización".

Figura 3.5. Definiciones de Clima Organizacional.

La disparidad de estas definiciones apunta a la carencia de una definición consensuada del concepto de clima organizacional. Weinert (1985), en un intento de clarificar el concepto de clima organizacional, reconoce tres orientaciones diferentes con relación al mismo:

1. El clima como el conjunto de características objetivas de la organización que definen y distinguen una organización de otra; son relativamente perdurables en el tiempo e influyen sobre las conductas de las personas en el trabajo. De este modo y en palabras de Weinert "el efecto que el clima de la organización tiene en el colaborador individual y en su conducta se contempla aquí desde la perspectiva de las dimensiones estructurales, de los estilos de dirección, de las normas y del medio ambiente fisiológico, de los propósitos (entre otros, de la limitación y restricción frente a la libertad de decisión y de acción), así

como de los procesos de recompensa y de retribución” (Weinert, 1985, pág. 172).

2. El clima como la suma de las todas las percepciones del individuo, relativas a los atributos de una organización determinada que influyen sobre el individuo. En resumen, el clima como la **percepción individual de atributos subjetivos y su descripción**. En este caso Weinert indica que “estos atributos se derivan de las deducciones sobre el modo en que una organización trata a sus miembros, así como también a su medio ambiente (en especial, el grado de autonomía individual, el estilo de dirección, el ‘calor’, el apoyo, y el tipo de recompensa y la retribución)” (Weinert, 1985, pág. 172).
3. El clima como **constructo personalizado y globalizado**. Expresa las percepciones globales de los individuos sobre su organización. El clima es analizado como un constructo que supone una interacción entre las características percibidas de la organización y de las del propio individuo que percibe. Weinert considera que en esta orientación el clima de la organización equivale al clima psicológico: “el clima de la organización viene a ser una cuestión puramente individual, es decir, ‘personalista’. Lo único importante es cómo percibe el individuo mismo su entorno laboral, sin tomar en consideración cómo perciben otros este mismo entorno laboral. Por consiguiente, el clima de la organización es más un atributo aditivo del individuo que un atributo de la organización y se mide como tal” (Weinert, 1985, pág. 173).

Weinert concluye que estas escuelas participan de una serie de puntos coincidentes que permiten ayudar a describir el constructo:

1. El clima de la organización se concibe siempre como una cualidad relativamente perdurable del mundo laboral interno de una organización.
2. Una organización se distingue de otras por su clima.

3. Esta cualidad del mundo laboral interno resulta en su mayor parte de la conducta, de las disposiciones y reglamentaciones que emanan de la dirección de la organización.
4. Los miembros de la organización perciben este clima.
5. El clima de la organización sirve de base para describir la situación laboral.

Por consiguiente, en esta cuasi definición se hallan contenidas implícitamente las siguientes premisas sobre el clima de la organización:

- a) “Es una suma de percepciones.
- b) Es descriptivo y no evaluativo.
- c) El nivel de descripción del constructo se refiere a la organización global o a sus sistemas parciales o subsistemas.
- d) Las percepciones tienen posibles consecuencias y secuelas para la conducta.” (Weinert, 1985, pág. 173).

5.2. CLIMA ORGANIZACIONAL. VARIABLES DE ESTUDIO.⁸

En el diseño de la escala que se ha desarrollado para el estudio empírico las dimensiones o factores tenidos en consideración han sido los propuestos por Campbell, Dunnette, Lawler y Weik (1970), Moos e Insel (1974) y Pritchard y Karasick (1973).

Campbell, Dunnette, Lawler y Weik, tras la exploración en 1970 de los estudios de Litwin y Stringer (1966); Schneider y Bartlett (1968); Tagiuri (1968) y Khan et al. (1964) concluyeron que las diferentes dimensiones aportadas por estos autores podrían aglutinarse en cuatro:

⁸ Un estudio pormenorizado de las dimensiones que se incluyen en el clima organizacional puede encontrarse en la obra de Silva (1992) *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: PPU

AUTONOMÍA INDIVIDUAL: incluye responsabilidad individual, independencia de la gente, orientación hacia las reglas y el factor obtenido por Tagiuri, esto es, las oportunidades para ejercer la iniciativa individual. Lo característico de este punto es la libertad del sujeto para ser su propio jefe y no tener que rendir cuentas a los superiores constantemente.

GRADO DE ESTRUCTURA IMPUESTA SOBRE LA POSICIÓN OCUPADA: incluye la estructura, la estructura directa y el factor obtenido por Tagiuri, esto es, la dirección y objetivos, y la inmediatez de la supervisión establecida. Todo esto hace referencia al grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para conseguirlos.

ORIENTACIÓN HACIA LA RECOMPENSA: agrupa el factor recompensa, la satisfacción general, la orientación hacia la recompensa y el logro y la orientación hacia las ventas y consecuencias de beneficios.

CONSIDERACIÓN, AFECTO Y APOYO: incluye el apoyo directivo, apoyo a los subordinados, el afecto y apoyo en las prácticas de supervisión y el factor relativo al trabajo con un supervisor competitivo y competente.

Además de estas cuatro dimensiones, Payne y Pugh, en una revisión posterior, añaden una quinta:

ORIENTACIÓN HACIA EL DESARROLLO Y EL PROGRESO EN LA OCUPACIÓN: son aspectos del clima referentes al desarrollo del sujeto en su puesto de trabajo y el empleo de nuevos conocimientos y métodos.

Para facilitar la comprensión de las anteriores dimensiones se recogen en la figura 3.6 las dimensiones presentes en las investigaciones originales de los autores citados.

Litwin y Stringer, con base parcial en las teorías de la motivación de McClelland y Atkinson, diseñaron el "Organizational Climate Questionnaire" (OCQ); el clima queda definido como "la suma de las percepciones de los individuos que trabajan en una organización" (Litwin y Stringer 1968, p. 66 tomado de Silva (1992, pág. 80)

La medida de las percepciones de los miembros de la organización se estructura en las seis áreas siguientes:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL TRABAJO: se refiere a las percepciones que experimentan los miembros de la organización en relación con las obligaciones, las reglas y los procedimientos y políticas en su relación de trabajo.

RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL: es la percepción de cada uno de la autonomía que disfruta, sintiéndose como el jefe de sí mismo al no tener que verificar constantemente las decisiones que se toman.

RECOMPENSA: percepción de que a uno se le recompensa equitativa, imparcial y justamente tanto en el salario como en la promoción, poniéndole el énfasis no en la crítica o el castigo sino en la recompensa.

RIESGO Y TOMA DE DECISIONES: es la percepción de riesgo y de reto que el empleado tiene ante la situación laboral. Se pone énfasis en el riesgo calculado o en el juego de las reglas organizacionales que se presentan como más seguras y como el mejor modo de actuar.

APOYO: es la percepción de que existe en la organización una buena camaradería y el sentimiento de apoyo que se experimenta, poniéndose el énfasis en la relación amistosa e informal de los grupos.

TOLERANCIA AL CONFLICTO: el grado de tolerancia y de confianza para soportar diferentes opiniones.

Schneider y Bartlett (1968), diseñaron el "*Agency Climate Questionnaire*" (ACQ) con intención de medir la percepción que un grupo de directivos tenían sobre el clima que afectaba a sus subordinados. Los datos obtenidos sobre un total de 299 ítems se agruparon en los seis factores que a continuación se presentan:

APOYO DE LA DIRECCIÓN: se refiere al interés activo que muestran los directivos por el progreso de sus agentes de ventas, apoyándoles desde la oficina central y manteniendo un espíritu de cooperación amistosa.

ESTRUCTURA DIRECTIVA: se refiere al directivo que requiere agentes que se adhieran a la normativa, que sean conocedores de lo que se vende y recluten nuevos clientes.

PREOCUPACIÓN POR LOS NUEVOS EMPLEADOS: se refiere a la preocupación por la orientación a la selección y entrenamiento de los nuevos empleados.

CONFLICTO INTRA-OFICINA: se refiere a la presencia de in-grupos y out-grupos dentro de una agencia y el poco aprecio de la autoridad directiva por los agentes.

INDEPENDENCIA DE LOS AGENTES: se refiere a los agentes que tienden a centrarse en su propio trabajo y no prestan mucha atención a la dirección.

SATISFACCIÓN GENERAL: se refiere al grado en que la agencia patrocina encuentros sociales periódicos y los agentes expresan satisfacción con las diversas actividades de la dirección y de la oficina.

Tagiuri (1968) con el "Executive Climate Questionnaire" (ECQ) pretendían obtener una valoración del clima global de la organización. Administrado también a directivos, y tras análisis factorial, se detectó una estructura de cinco factores:

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS: se refiere a las prácticas relativas a promocionar un sentido de dirección o propósito y guía a sus trabajos, exposición de objetivos, planificación y feedback.

ATMÓSFERA PROFESIONAL: se refiere a las oportunidades de que se dispone para ejercer la iniciativa personal.

CUALIDADES DE LOS SUPERIORES: se refiere a trabajar con un superior que está altamente cualificado y es altamente competente.

CUALIDADES DEL DEPARTAMENTO (O GRUPO CON EL QUE TRABAJA EL DIRECTIVO): se refiere a trabajar con gente cooperadora, amable y comprensiva.

ÉNFASIS EN LOS RESULTADOS: se refiere al hecho de estar en una compañía que le preocupa el provecho y está orientada a las ventas juntamente con la autonomía y satisfacción del ejecutivo.

Kahn et al. (1964) realizaron un estudio sobre el conflicto de rol en la jerarquía directiva que dio lugar a los cinco factores siguientes:

ORIENTACIÓN A LAS NORMAS: se refiere al grado en que se siguen las normas orientadoras de la compañía.

APOYO A LOS SUBORDINADOS: se refiere a la comunicación y a las deliberaciones con los subordinados, interés que se muestra por ellos y, responsabilidades de su moral de entrenamiento.

INMEDIATEZ DE LA SUPERVISIÓN: se refiere a la supervisión de cómo marcha el trabajo y de los métodos de trabajo utilizados por los subordinados.

UNIVERSALISMO: se refiere al grado en que los individuos se identifican con la organización como un todo más que con su propio grupo de trabajo.

ORIENTACIÓN HACIA LA RECOMPENSA Y EL LOGRO: se refiere al grado en que los individuos buscan la promoción en el trabajo, ser bien vistos por sus superiores y aportar nuevas ideas al trabajo.

Figura 3.6. Estudios explorados por Campbell, Dunnette, Lawler y Weik (1970) para la delimitación de los factores del clima organizacional. Adaptado de Silva (1992).

La inclusión de la escala WES (*Work Enviromental Scale*) de Moos e Insel (1974) se debe a la amplia aceptación y utilización de la adaptación en castellano que hiciera de la escala el profesor Seisdedos para TEA. El estudio del clima organizacional se propone a través de las diez dimensiones que presentamos a continuación:

IMPLICACIÓN: mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.

COHESIÓN: se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.

APOYO: se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.

AUTONOMÍA: mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.

TAREA: evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia en el trabajo.

PRESIÓN: se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

CLARIDAD: mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

CONTROL: se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

INNOVACIÓN: mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

CONFORT: se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Por último, se ha considerado la propuesta de Pritchard y Karasick (1973) secundados por el interés de los autores en incluir en los estudios de clima aquellas variables que previamente no habían sido suficientemente consideradas. A tal fin proponen el estudio de clima a través de once dimensiones:

AUTONOMÍA: grado de libertad que el sujeto puede tener en la toma de decisiones y en la resolución de problemas.

CONFLICTO Y COOPERACIÓN: nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

RELACIONES SOCIALES: tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

ESTRUCTURA: directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afectan la forma de llevar a cabo una función.

REMUNERACIÓN: relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho conforme a las habilidades del ejecutante.

MOTIVACIÓN: se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

ESTATUS: diferencias jerárquicas y la importancia que les da la organización.

FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN: la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y cambiar la forma de hacerlas.

CENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES: analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre todos los niveles jerárquicos

APOYO: se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

5.3. CLIMA ORGANIZACIONAL. ELEMENTOS SELECCIONADOS.

Tras el análisis de las diferentes variables o factores considerados, la afinidad conceptual de los mismos valorada por el grupo de expertos concluyó en incluir como elementos de la dimensión clima organizacional los incluidos en la tabla 3.6.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
APOYO	Grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
AUTONOMÍA	El grado de responsabilidad, independencia y libertad para tomar decisiones que tienen los individuos.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
CENTRALIZACIÓN	Manera que tiene la organización de delegar el proceso de toma de decisiones entre todos los niveles jerárquicos.
CLARIDAD	Mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
COHESIÓN	Grado en que los miembros de un grupo se estimulan mutuamente, se comunican de forma plena y abierta y trabajan de manera coordinada.
CONFORT	Se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.
CONTROL	Se refiere a las reglas, regulación, presiones y cantidad de supervisión directa que se usan para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
COOPERACIÓN	Nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
DESARROLLAR PERSONAS Y EQUIPOS	Oportunidades que da la organización a las personas y equipos para mejorar sus conocimientos, actitudes y habilidades.
ESTATUS	Diferencias jerárquicas existentes en la organización y la importancia que la organización les concede.
ESTRUCTURA	Directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afectan la forma de llevar a cabo una función.
FLEXIBILIDAD/INNOVACIÓN	La voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y cambiar la forma de hacerlas. Importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
GRADO DE ESTRUCTURA IMPUESTA SOBRE LA POSICIÓN OCUPADA	Grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para conseguirlos.
IMPLICACIÓN	Mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
MOTIVACIÓN	Intensidad de la predisposición de un individuo para comprometerse con el trabajo. No es un sentimiento de satisfacción relativa con diferentes resultados de trabajo, sino más bien una buena disponibilidad o voluntad para trabajar llevando a cabo los objetivos del trabajo.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
ORIENTACIÓN HACIA LA RECOMPENSA	Agrupar el factor recompensa, la satisfacción general, la orientación hacia la recompensa y el logro y la orientación hacia las ventas y consecuencias de beneficios.
PRESIÓN	Se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
RELACIONES SOCIALES	Tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
RETRIBUCIÓN	Relación que existe entre el trabajo bien hecho conforme a las habilidades del ejecutante y el precio del trabajo.

Tabla 3.6. Elementos de la dimensión clima organizacional incluidos en la escala de indicadores potenciales de la representación organizacional.

6. DIMENSIÓN V: CULTURA ORGANIZACIONAL

6.1. CULTURA ORGANIZACIONAL. CONCEPTO.

El concepto de cultura corporativa, siguiendo la línea de la Antropología cultural, tiene que ver con las creencias, los valores, la manera de ser, la ideología, la visión, la filosofía..., con aquello que define la identidad propia de una organización.

El interés del hombre de empresa por la cultura organizativa viene motivado por lo que explica Husenman (1988), en el texto que sirve de prólogo a la publicación en castellano de la obra de Schein:

“El estudio de la cultura organizativa de una empresa apunta justamente ahí, a ver cómo un determinado grupo humano trabajando se adapta y cuáles son las áreas de cambio posibles, qué pasará si cambio y cómo puedo hacer para reforzar la identidad organizacional y hacerla más adaptativa y, si no puedo, qué es lo que puedo, en cambio, aprovechar”.

Teniendo en cuenta la prevalencia de dicha motivación, es conveniente profundizar en la propia comprensión del término cultura organizacional o corporativa. Se recogen, en primer lugar (figura 3.7), algunas definiciones aportadas por importantes autores del mundo de las organizaciones, que pueden permitir una acotación conceptual de dicho término a partir de las características que lo configuran.

PETTIGREW, 1979: “La cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre los comportamientos de los miembros de la empresa”.

SCHEIN, 1985: “Modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que vayan ejerciendo la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

ANSOFF, 1985: Denomina cultura estratégica de un grupo “al conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico”.

MENGUZZATO y RENAU, 1991: “Conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes..., comunes a todos o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa (desde la alta dirección hasta la base operativa) y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo”.

Figura 3.7. Definiciones de cultura corporativa.

A la luz de dichas referencias, toda definición de cultura corporativa debería incluir un **componente cognitivo y/o conductual**: por ejemplo creencias, valores, normas o modos de comportamientos; un **componente social** relativo al grupo, organización o personas que comparten el componente cognitivo y/o conductual, y , por último, un **componente situacional** que haga referencia a los elementos diferenciales que identifican una organización ante el resto.

En resumen, sin dejarnos llevar por la tentativa de sentar cátedra con una definición, puede concluirse, de forma abierta, que el concepto de cultura corporativa se refiere a **cualquier tipo de explicación o comprensión de la realidad que, interiorizadas por los miembros corporativos, conduce a**

una coherencia en los modos de pensamiento y actuación dotando a la entidad de identidad propia al diferenciarla del resto (De Miguel y Blanco, 1995b).

El concepto de cultura se ha convertido desde hace algo más de diez años en la vía más utilizada para comprender y explicar el comportamiento organizacional e intervenir sobre él. En este sentido, debe señalarse que el término cultura, aplicado a instituciones, empresas o corporaciones de esta índole, invadió el mundo de las ciencias de la organización a lo largo de la década de los 80. Utilizado por propios y extraños, concebido por muchos como la panacea para solucionar los problemas de una nueva situación socioeconómica, se le pretendió convertir en el mecanismo de cambio organizacional por excelencia.

En esta línea se sitúan los dos hitos que marcaron el impulso de la cultura organizacional. Uno de ellos es el indiscutible éxito de Peter y Waterman "En busca de la excelencia" (1982). El mensaje de su obra es tan breve como contundente: las organizaciones excelentes poseen una serie de valores comunes. Imprimamos el carácter de esos valores en las empresas deseosas de cambio y tornarán en excelencia su falta de eficacia. No estará de más listar los valores fuentes de la excelencia que Peter y Waterman extrajeron de un estudio realizado sobre una muestra de empresas norteamericanas:

Tendencia a la acción.

Estar cerca del cliente.

Autonomía e iniciativa.

Producción a través de las personas.

Valores claros y manos a la obra.

Espíritu práctico.

Estructura organizacional sencilla, staff reducido.

Tira y afloja simultáneo.

El otro, la obra de Ouchi, publicada un año antes y convertida como la anterior en *best-seller*, “Teoría Z” (1981), no se desviaba en exceso del planteamiento de Peter y Waterman. En este sentido Ouchi, cuando se planteaba como objetivo: “deslindar los principios propios de la cultura de los que podían aplicarse universalmente a una organización económica” intentaba “aplicar un enfoque de dirección de empresas japonesas al ámbito norteamericano”. En definitiva, pretendía reproducir en empresas de Estados Unidos ciertos valores culturales, considerados universales, de las excelentes empresas japonesas para conseguir resultados igualmente excelentes en las organizaciones americanas.

No obstante, si hay alguna obra que merezca el máximo reconocimiento es la publicada por Schein (1985), “La cultura empresarial y el liderazgo”. Su valor diferencial consistió en que, mientras la gran mayoría se manejaba entre vaguedades haciendo uso del concepto de cultura, Schein pretendía clarificar el concepto de cultura empresarial. Para conseguirlo se propuso como objetivos:

1. Dar una definición clara y práctica de cultura empresarial...
2. Desarrollar un “modelo” conceptual del funcionamiento de la cultura...
3. Mostrar cómo la cultura, en tanto que instrumento conceptual, puede aclarar el comportamiento psicológico individual...
4. Demostrar que la cultura y el liderazgo son realmente dos caras de la misma moneda.

Para Schein, la verdadera esencia de la cultura son las denominadas presunciones básicas subyacentes (figura 3.8), estando supeditados los valores y las conductas manifiestas a esta esencia cultural. La cultura se define como: “Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o

desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1988).

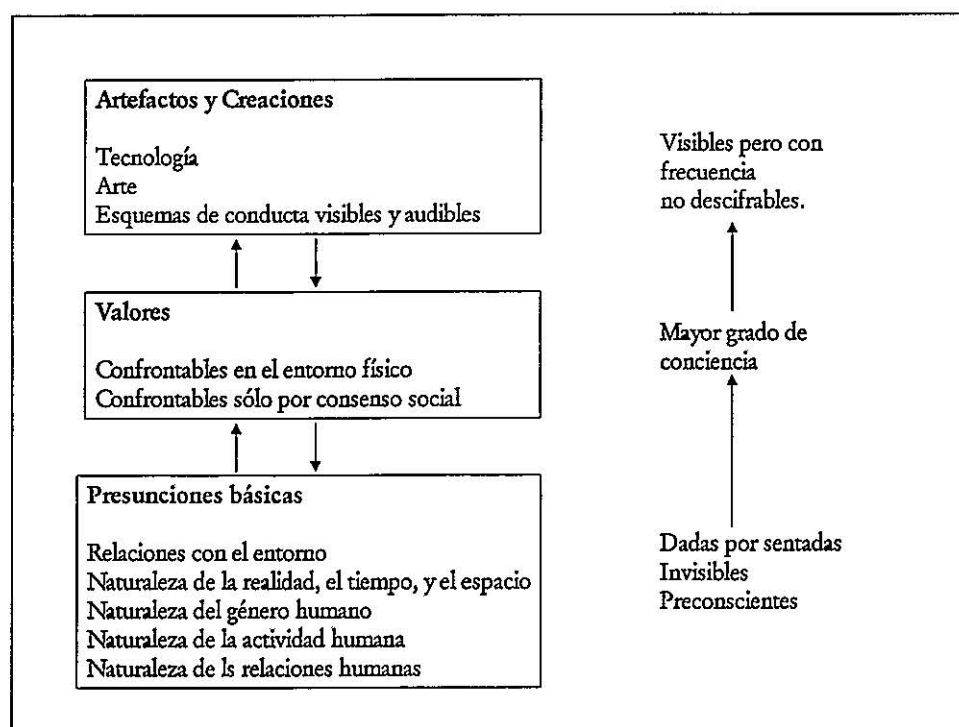


Figura 3.8. Niveles de cultura corporativa (Schein, 1988, pág.30).

Desde un punto de vista opuesto, autores como Robbins (1987, 1990 y 1996), atribuyen a la cultura un **carácter descriptivo**. Y en tal sentido, al igual que no se pueden evaluar las características culturales de una organización en términos de buenas o malas, tampoco se puede considerar que unas culturas son mejores o peores que otras. Robbins critica el punto de vista de Peter y Waterman: “Tal punto de vista interpreta mal el concepto de cultura organizacional y desvía su atención de *entender lo que es* para centrarse en *prescribir lo que debiera ser*” (Robbins, 1987, pág. 443).

Desde esta perspectiva resulta interesante tanto la definición de Robbins (1987) como su propuesta para conseguir el mapa cultural de una

organización: "La cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras". (Robbins, 1987, pág. 440). Ese sistema de significados se constituye por una serie de características que, acopladas y combinadas, revelan la esencia de la cultura de una organización.

6.2. CULTURA ORGANIZACIONAL. VARIABLES DE ESTUDIO.

Las variables que han sido consideradas en este estudio como oportunas para delimitar la dimensión cultura organizacional son: las presunciones básicas subyacentes de Schein (1988) y la recopilación elaborada por Robbins (1990).

Las presunciones básicas subyacentes en torno a las cuales se forman los paradigmas culturales (Schein, 1988) son las siguientes:

RELACIÓN DE LA HUMANIDAD CON LA NATURALEZA: ¿A nivel empresarial, los miembros clave contemplan la relación de la empresa con su entorno como una dominación, sumisión, armonía, búsqueda del reducto apropiado, o similar?

LA NATURALEZA DE LA REALIDAD Y LA VERDAD: las reglas lingüísticas y de conducta que definen lo que es y no es real, lo que es un "hecho", cómo debe determinarse en última instancia la verdad, y si la verdad se "revela" o "descubre"; conceptos básicos del tiempo y del espacio.

Niveles de realidad

Moralismo-pragmatismo

Presunciones sobre el tiempo

Presunciones sobre el espacio

LA NATURALEZA DEL GÉNERO HUMANO: ¿Qué es lo que significa ser humano, y qué atributos se consideran intrínsecos o fundamentales? ¿La

naturaleza humana es buena, mala, o neutra? ¿Los seres humanos son o no perfectibles?.

LA NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD HUMANA: ¿Qué actitud "conviene" a los seres humanos, con arreglo a las mencionadas presunciones acerca de la realidad, el entorno, y la naturaleza humana: ser activos, pasivos, autárquicos, fatalistas, etc.? ¿Qué es trabajo y qué es juego?.

LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS: ¿Cuál se estima que es el modo "apropiado" de relación entre las personas, y de distribuir poder y amor? ¿La vida es cooperativa o competitiva, individualista, asociativa, o comunal; se basa en la autoridad tradicional, en la ley, en el carisma, o en qué?.

Robbins (1990, pág. 463) en su obra "*Organization Theory*" recoge, basándose en Gordon y Cumming (1979) y, Betts y Halfhill (1985), una lista de 10 características que representan la clave de la esencia que diferencia unas culturas de otras y que se presentan a continuación:

INICIATIVA INDIVIDUAL: grado de responsabilidad, libertad e independencia que tiene los individuos.

TOLERANCIA AL RIESGO: grado en que se estimula a los empleados a ser agresivos, innovadores y asumir riesgos.

DIRECCIÓN: grado en que la organización plantea objetivos claros y expectativas de ejecución.

INTEGRACIÓN: grado en que se estimula a las unidades de la organización a trabajar de una manera coordinada.

APOYO DE LA DIRECCIÓN: grado en que el director proporciona una comunicación clara, ayuda y apoyo a sus subordinados.

CONTROL: el número de reglas y regulación, y la cantidad de supervisión directa que se usan para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

IDENTIDAD: grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su grupo particular o campo profesional de trabajo.

SISTEMA DE RECOMPENSA: grado en que el reparto de las recompensas (por ejemplo, incremento del salario, promociones) se basan en criterios de rendimiento de los empleados en contraste con la antigüedad, favoritismo y cosas similares.

TOLERANCIA AL CONFLICTO: grado en que se estimula a los empleados a airear los conflictos y criticar abiertamente.

PATRONES DE COMUNICACIÓN: grado en que se restringe la comunicación organizacional a la jerárquica formal de autoridad.

6.3. CULTURA ORGANIZACIONAL. ELEMENTOS SELECCIONADOS.

Efectuado el análisis de afinidad conceptual, los que se presentan a continuación (tabla 3.7) han sido los elementos de la dimensión cultura organizacional seleccionados para ser incluidos en la escala de indicadores potenciales de la representación organizacional. Nótese como, en este caso, la variable denominada “iniciativa individual” ha sido asimilada dentro del término “autonomía”. Estos dos conceptos han sido descritos en los mismos términos por diferentes autores y en relación con el estudio de diferentes dimensiones.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
APOYO	Grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
AUTONOMÍA	El grado de responsabilidad, independencia y libertad para tomar decisiones que tienen los individuos.
COMUNICACIÓN	Integridad, eficacia y precisión en el análisis y distribución de la información crítica para la eficacia organizacional.
CONTROL	Se refiere a las reglas, regulación, presiones y cantidad de supervisión directa que se usan para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
COORDINACIÓN	Sincronizar, integrar y unificar el trabajo a medida que se desarrolla, y estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades.
DIRECCIÓN	El grado con el que la organización plantea objetivos claros y expectativas de ejecución. También incluimos los modos de relación entre jefe y subordinado.
IDENTIDAD	Grado con el que los miembros se identifican con la organización como un todo, con su grupo de trabajo particular o su campo de profesional experto.
PRESUNCIONES BÁSICAS SUBYACENTES	<p>NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD HUMANA. ¿Qué actitud "conviene" a los seres humanos, con arreglo a las mencionadas presunciones acerca de la realidad, el entorno, y la naturaleza humana: ser activos, pasivos, autárquicos, fatalistas, etc? ¿Qué es trabajo y qué es juego?.</p> <p>NATURALEZA DEL GÉNERO HUMANO. ¿Qué es lo que significa ser humano, y qué atributos se consideran intrínsecos o fundamentales? ¿La naturaleza humana es buena, mala, o neutra? ¿Los seres humanos son o no perfectibles?.</p> <p>NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS. ¿Cuál se estima que es el modo "apropiado" de relación entre las personas, y de distribuir poder y amor? ¿La vida es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa, o comunal; se basa en la autoridad tradicional, en la ley, en el carisma, o en qué?.</p> <p>NATURALEZA DE LA REALIDAD Y LA VERDAD. Las reglas lingüísticas y de conducta que definen lo que es y no es real, lo que es un "hecho", cómo debe determinarse en última instancia la verdad, y si la verdad se "revela" o "descubre"; conceptos básicos del tiempo y del espacio.</p> <p>RELACIÓN DE LA HUMANIDAD CON LA NATURALEZA. ¿A nivel empresarial, los miembros clave contemplan la relación de la empresa con su entorno como una dominación, sumisión, armonía, búsqueda del reducto apropiado, o similar?.</p>
SISTEMA DE RECOMPENSA	El grado en el que el reparto de las recompensas (por ejemplo, incremento del salario, promociones) se basan en criterios de ejecución de los empleados en contraste con la antigüedad, favoritismo y similares.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	El grado con que se estimula a los empleados a airear los conflictos y criticar abiertamente.
TOLERANCIA DEL RIESGO	El grado con el que se estimula a los empleados a ser agresivos, innovadores y asumir riesgos.

Tabla 3.7. Elementos de la dimensión cultura organizacional incluidos en la escala de indicadores potenciales de la representación organizacional.

7. DIMENSIÓN VI: SATISFACCIÓN

7.1. SATISFACCIÓN. CONCEPTO.

Abordar el concepto de satisfacción requiere una referencia obligada a la importancia absoluta y relativa que ha tenido y tiene esta manifestación actitudinal en los tratados e investigaciones propias de la psicología de las organizaciones. Parecen existir varias razones que explican la importancia y tradición en nuestra disciplina de esta experiencia humana en relación con el mundo laboral:

- a) La satisfacción laboral y la felicidad en el trabajo son, en sí mismos, fines para nuestra disciplina.
- b) La calidad de vida laboral y la satisfacción en el trabajo puede influir en la calidad de vida y satisfacción en otras áreas de la vida o en la vida en general.
- c) Se presupone que hay una relación directa entre la productividad y la satisfacción. No obstante debemos indicar que a este respecto no se ha llegado al consenso y las investigaciones han dado resultados contradictorios.
- d) Igualmente parece que existe una relación inversa entre la satisfacción laboral y el absentismo.
- e) La satisfacción laboral también se ha relacionado con:
 - Fatiga.
 - Dolores de cabeza.
 - Salud mental.
 - Cambio de trabajo.

- Niveles de colesterol.
- Mortalidad por arterioesclerosis.
- Longevidad.

No obstante, conviene advertir que muchas de estas relaciones son moderadas y resultaría conveniente realizar nuevas investigaciones que aclararan tales relaciones y su función.

- f) El proceso de cambio y avance en las teorías desarrolladas por psicólogos interesados en la organización u otros profesionales que hacen confluir sus disciplinas en las ciencias de la organización mantiene como factor común la importancia cada vez mayor del factor humano y, como tal, de las cogniciones, actitudes, valores o cualquier otro tipo de fenómeno de naturaleza psicológica, psicosocial, social o cultural. Este proceso ha repercutido en la sensibilidad de los dirigentes de las organizaciones, quienes no sólo incrementaron su sensibilidad a este respecto sino que insistieron y continúan insistiendo en la necesidad de manejar o gestionar estos aspectos.

Parece existir acuerdo en la definición de satisfacción. Parafraseando a Locke (1976), la satisfacción se entiende como un estado afectivo o emocional, positivo o placentero, resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de una persona. No obstante, otros autores se refieren al concepto desde planteamientos diferentes y, resulta conveniente considerarlo.

Dos son las perspectivas teóricas del constructo satisfacción. La primera, una perspectiva unidimensional, cuya única dimensión es el componente afectivo. La segunda perspectiva, multidimensional, estructura la satisfacción en tres componentes: cognitivo, afectivo y conductual. Es conveniente subrayar que

dichas perspectivas teóricas son coincidentes con las existentes sobre el concepto de actitud. De hecho la satisfacción es una actitud⁹.

En el presente trabajo se entenderá la satisfacción desde su componente afectivo. Esta perspectiva hace posible discriminar entre satisfacción (valoración afectiva sobre las cuestiones relacionadas con el entorno laboral); clima laboral (valoración cognitiva sobre las percepciones de los sujetos hacia ciertos estímulos del mismo entorno), y, motivación (disposición conductual para trabajar -clase, selección, fuerza e intensidad de la conducta- que deviene de tales evaluaciones).

El desarrollo del concepto ha corrido paralelo al desarrollo de las distintas escuelas o paradigmas teóricos de la organización. Desde sus orígenes ha estado presente el interés por identificar los factores que contribuyen a la satisfacción de los trabajadores.

Taylor (1911) identificó como objetivo de la organización científica del trabajo el control científico de la fatiga, la evitación del daño contra la salud y una norma de referencia cuyo cumplimiento proporcionará satisfacción al trabajador.¹⁰

⁹ Con el término actitud nos estamos refiriendo a la valoración que realizan o experimentan los sujetos sobre un objeto, esta valoración categorizada como actitud podrá ser cognitiva, afectiva o conductual (perspectiva multidimensional) o únicamente afectiva (perspectiva unidimensional).

¹⁰ "Quizás el elemento más importante del management científico sea la idea de tarea... ... Estas tareas se planean cuidadosamente, de forma que se requiera un trabajo rápido y esmerado para cumplirlas, pero debe quedar perfectamente claro que en ningún caso se exige al trabajador un ritmo de trabajo que pudiera ser perjudicial para su salud" (Taylor, 1986, pág. 45, e.o.: 1911).

"Todos nosotros somos niños que hemos crecido, y es igualmente cierto que el trabajador medio hará su trabajo del modo más satisfactorio, tanto para sí mismo como para su empresario, si se le asigna diariamente una tarea que debe llevar a cabo en un tiempo determinado y que constituye el trabajo justo de un día para un trabajador eficiente. Esto proporciona al trabajador una norma claramente delimitada que le sirve de referencia para medir sus propios progresos a lo largo de la jornada y cuyo cumplimiento le procura la mayor satisfacción". (Taylor, 1986, pág. 110, e.o.: 1911).

Un contemporáneo europeo de Taylor, el alemán Münsterberg (1914¹¹) aporta las primeras investigaciones surgidas al amparo de la aplicación del conocimiento psicológico a los procesos industriales y comerciales y lo hace desde un posicionamiento estrictamente mecanicista.

En este sentido el autor propone la creación de una nueva disciplina experimental, la psicología económica, disciplina cuyo conocimiento debe ponerse al servicio del interés económico: “La psicología económica, empero, hállase en período embrionario actualmente, y lo único que puede hacerse en su campo de trabajo es elegir unos pocos asuntos principales y correspondientes a varias ramas del mundo económico, estudiando los medios oportunos, conducentes a tales fines, y discutiendo algunos casos concretos que sirvan para aclarar los métodos que se propongan. A este propósito hemos sintetizado la vida económica en tres principales objetivos, importantes desde cualquier punto de vista que se adopte; así, intentaremos determinar en primer término la característica de aquellos individuos por cuyas cualidades mentales hayan de ser aptos para la obra que deben ejecutar; en segundo término, estudiaremos aquellas condiciones que mejor garanticen el más completo y satisfactorio resultado del trabajo en cada individuo; y, finalmente, el modo mejor posible de disponer las influencias que contribuyen ventajosamente en el estado mental a beneficio del interés económico; en suma, intentaremos determinar las condiciones en que es dable hallar el hombre, el trabajo y el rendimiento mejor posibles”. (Münsterberg, 1914, págs. 18-19).

Estos objetivos obedecen a un planteamiento de la ciencia psicológica ajeno a valoraciones de tipo ético: “La psicotécnica económica puede servir ciertos fines del comercio y la industria, pero no le cabe responsabilidad alguna en

¹¹ Hemos encontrado referencias que fechan la edición original de esta obra de Münsterberg en 1912, no obstante en su edición en castellano versa la siguiente nota preliminar: Corresponde este libro a otro publicado en alemán ha pocos meses con el título de *Psychologie und Wirtschafts-leben: ein beitrage zur angewandten Experimental Psychologie* (Leipzig: J.H. Barth). No es, sin embargo, traducción exacta de es último, porque algunas partes de la obra alemana aparecen aquí abreviadas, y otras se han corregido o aumentado considerablemente sin haber sufrido alteración esencial.

conocer o no si tales fines son o dejan de ser buenos. Por ejemplo: un fin puede consistir en la selección de los obreros más capaces para ciertas industrias, y el psicólogo ensayará en el laboratorio procedimientos que cumplan tal propósito; pero si en alguna fábrica prefieren, en vez del obrero más apto el más barato, los medios indicados para la selección de los mismos serán por completo diferentes”. (Münsterberg, 1914, pág. 15).

En este contexto se puede concluir que los primeros estudios científicos de la psicología aplicada a la industria asumen la satisfacción como un elemento cuasi anecdótico, y su lado opuesto, la insatisfacción, como mal menor admisible en un contexto económico global¹².

Fue, sin duda, a raíz de los estudios realizados por Mayo (1933) y sus colaboradores de la Univeridad de Harvard en la planta de la Western Electric Company ubicada en Hawthorne, cuando se inicia una nueva dirección en la investigación organizacional orientada al estudio de factores organizacionales, psicológicos y psicosociales y su influencia en el rendimiento.

¹² “... nadie podrá negar la importancia de los altos motivos intelectuales, estéticos, morales, sobre el desenvolvimiento de los impulsos psíquicos del trabajador. Satisfechos unos u otros, ocasionarán una elevación del tono general orgánico; incompletos, pueden dar lugar a cierta irritabilidad del sistema mental, más dañosa que cualquier trastorno meramente físico de la máquina humana.” (Münsterberg, 1914, págs. 174-175).

“... los métodos técnico-industriales modernos han de llegar a ocasionar cierto agotamiento mental trascendental a la vida general del obrero, ya que habrá de restarle la alegría del trabajo; consiguientemente, la vida de fábrica y de taller, necesarias en el progreso moderno, sería un peligro desde el punto de vista psicológico. Meditando sobre este supuesto, he llegado, sin embargo, al convencimiento de que la Psicología científica no puede compartir este juicio de la Psicología popular.

A no engañarme, el problema de la división del trabajo, según aparece en las divisiones de la fábrica, hállese íntimamente relacionado con otras muchas cuestiones. Es muy íntima su conexión con la más amplia cuestión de las exigencias de la estructura social necesaria para la vida en común, y con las inevitables demandas de la profesión y la vocación, que limitan, indudablemente, en cierto grado a todo individuo la satisfacción de sus deseos.

No hay persona alguna en la sociedad moderna que pueda dedicarse a todo aquello que pueda aspirar” (Münsterberg, 1914, pág. 176).

El llamado “experimento Hawthorne”¹³ tuvo como primer objetivo conocer el efecto de diversas variables físicas, como la iluminación, sobre el rendimiento del trabajador, tales pretensiones fracasaron y, en parte, fue este fracaso el que provocó nuevos experimentos, nuevos experimentadores y nuevos objetivos; concretamente la observación de diversos cambios en las condiciones de trabajo sobre la productividad.

Los resultados fueron tan desalentadores como prometedores, desalentadores en la medida que, independientemente de los cambios controlados en las condiciones de trabajo, comprobaron cómo el rendimiento iba en aumento, al igual que la satisfacción y la salud de las muchachas que formaban el grupo experimental, al tiempo que el absentismo de dichas personas se redujo en un 80%. Prometedores en cuanto se concluye que el clima y el ambiente de grupo, los estándares informales y las relaciones jefe-subordinado fueron variables decisivas para explicar estos resultados.

En definitiva y lejos de lo esperado, la gran aportación de Mayo (1933) consistió en reconocer el importante papel que juegan los factores sociales sobre la actitud de los trabajadores, la satisfacción y el rendimiento. Desde este momento los motivos, la satisfacción y las actitudes de los trabajadores emergieron con una enorme fuerza en el contexto organizacional.

Aunque la satisfacción se consideró en un primer momento como una variable independiente con capacidad para influir de una forma importante en otras variables (dependientes), como la productividad, el absentismo o la propia calidad de vida laboral, pronto los investigadores pasaron a considerarla como una dimensión experimental y actitudinal valiosa por sí misma, lógicamente también aumentó el interés por obtener medidas adecuadas para su valoración.

¹³ En Blanco y de Miguel (1995c, págs. 161-167.) se puede encontrar un informe detallado del experimento.

Dos años después de la publicación donde Mayo (1933) describiera la experiencia en la planta de Hawthorne, y como apunta el profesor Moreno (1995), Hoppock (1935) realizó el primer estudio realmente importante sobre satisfacción laboral. El resultado más relevante de su investigación se traduce en identificar diferentes niveles o grados de la satisfacción, así como su relación con distintos grupos de profesionales. Sus conclusiones localizan los niveles elevados de satisfacción en aquellas posiciones estructurales donde se concentran los grupos directivos y los niveles bajos en los grupos profesionales no cualificados. Por lo tanto, los factores de satisfacción estarían asociados a variables externas al individuo como el tipo de trabajo o el grupo profesional.

En 1953, Schaffer mantuvo la teoría contraria postulando que eran variables internas del individuo las que determinan la satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Desarrolló un modelo de doce necesidades cuya satisfacción o no derivaría en estados de tensión o de ausencia de la misma. Schaffer concluyó que existía una relación directa entre la satisfacción laboral y el grado de satisfacción de las necesidades del individuo, reconociendo de este modo la existencia de diferencias interindividuales y no sólo grupales.

Los trabajos posteriores buscaron la relación entre satisfacción y rendimiento bajo dos premisas contrapuestas: Brayfield y Crockett (1955) defienden que no se puede comprobar la existencia de dicha relación; Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell (1957), al contrario, afirman que existe una relación sistemática entre la satisfacción y “determinados modos de conducta laboral”. Moreno explica las diferencias entre ambas posturas: “la razón de estas diferencias estriba en la diferente definición que ambos estudios utilizan del rendimiento laboral: mientras que el primero se atiene básicamente a la productividad, el segundo considera factores como el absentismo, pérdida de horas de trabajo, y frecuencia de accidentes.” (Moreno, 1995, págs 190-191).

Quintanilla (1988) expone tres filosofías en los modelos directivos. Estas filosofías conciernen a los conceptos de participación, satisfacción y

productividad. Son tres posturas que evidencian los presupuestos ideológicos subyacentes a las escuelas de relaciones humanas, recursos humanos y democracia industrial sueca.

El modelo utilizado por la escuela de las relaciones humanas establece que un incremento de la participación lleva a, y conlleva un incremento de la satisfacción laboral y el ánimo de los empleados, quienes, y por ello, presentarán menor resistencia y mayor avenencia a la autoridad resultando un desarrollo y mejora de la armonía y de la eficiencia.

En la escuela de los recursos humanos la participación tiene como función la mejora en la toma de decisiones, el aumento de la satisfacción laboral y el ánimo de los empleados, quienes mediante un proceso de retroalimentación desarrollarán decisiones de mayor calidad con la cual el desempeño también mejorará.

Pero es en el modelo de la democracia industrial sueca cuando la satisfacción aparece por primera vez como un fin, al mismo nivel que la productividad. Se apuesta por un aumento de la satisfacción laboral enriqueciendo el trabajo mediante una mayor democracia en la toma de decisiones y considerando la producción como un resultado colectivo y no individual.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996)¹⁴, desarrollan y presentan una aproximación al concepto de satisfacción laboral, así como de las teorías y modelos que han tenido mayor alcance. Abarcan desde la clásica teoría bifactorial de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959), hasta las más recientes teorías que

¹⁴ Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), señalan las diferentes facetas de la satisfacción laboral con base en las categorizaciones de autores como Vroom, 1964; Dawis, Lofquist y Weiss, 1968; Peiró, 1984; Cook et al., 1981; Bravo, 1992), siendo los aspectos más vinculados con la satisfacción: la supervisión, la compañía, los compañeros de trabajo, las condiciones de trabajo, el progreso en la carrera, las perspectivas de promoción, la paga, los subordinados, la estabilidad en el empleo, el tipo de trabajo, la cantidad de trabajo, el desarrollo personal, la satisfacción extrínseca general y la satisfacción intrínseca general. Dichas variables son sumamente coincidentes con las incluidas en este estudio.

determinan los niveles de satisfacción en función de ciertos eventos situacionales (Quarstein, McAfee y Glassman, 1992).

7.2. SATISFACCIÓN. VARIABLES DE ESTUDIO.

Las variables que han sido consideradas en el estudio empírico de esta memoria de tesis corresponden a: las dimensiones identificadas por Locke (1976); los factores de satisfacción incluidas en las escalas del "Survey Item Bank" de Etewart, Hetherington, y Smith, M. (1983); y los aspectos recogidos por de Miguel (1988, 1991).

Locke (1976) identificó nueve dimensiones: las seis primeras se consideran condiciones antecedentes que causan satisfacción; las otras tres como agentes de la satisfacción. Son las siguientes:

1. Satisfacción con el trabajo.
2. Satisfacción con el salario.
3. Satisfacción con las promociones.
4. Satisfacción con el reconocimiento.
5. Satisfacción con los beneficios.
6. Satisfacción con las condiciones de trabajo.
7. Satisfacción con la supervisión.
8. Satisfacción con los compañeros.
9. Satisfacción con la compañía y la dirección.

Etewart, Hetherington, y Smith, (1983), definen el concepto de satisfacción tal como lo hiciera Locke en 1976: "Estado emocional placentero o positivo resultado del trabajo de uno mismo". Tomando como punto de partida el componente afectivo de la actitud, en el primero de los dos volúmenes de su obra ponen a disposición del interesado más de cien escalas que miden satisfacción laboral.

En esta memoria de tesis se han tenido en cuenta los factores de satisfacción, no los ítems específicos utilizados para su medición en las diferentes escalas del *Survey Item Bank*. A continuación se indican cuáles son estos factores (tabla 3.8), y se menciona el número de escalas en los que los mismos aparecen incluidos, o solamente referenciados; así como el total de las mismas.

FACTORES DE SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA:	INCLUIDAS	REFERENCIADAS	TOTAL
Globales	4	2	6
Salario (remuneración)	6	2	8
Promoción	3	1	4
Supervisión	5	8	13
Relación con los compañeros	3	2	5
Relaciones con trabajadores de otro nivel	1	1	2
Con la empresa	4	2	3
Condiciones físicas	2	1	3
Seguridad	2	0	2
Estatus social	2	1	3
Con el trabajo en sí mismo	10	6	16
Miscelánea	3	0	3
Total	45	26	71

FACTORES DE SATISFACCIÓN INTRÍNSECOS	INCLUIDAS	REFERENCIADAS	TOTAL
Globales	2	5	7
Variedad del trabajo	2	5	7
Autonomía y libertad	2	4	6
Responsabilidad	2	1	3
Job diagnostic survey	14	2	16
Total	22	17	39

Tabla 3.8 Escalas de satisfacción incluidas y referenciadas en el *Survey Item Bank* (Eteewart, Hetherington, y Smith, 1983).

Las aportaciones del autor de la presente memoria de tesis (de Miguel 1988, 1991) se concretan en sendos estudios realizados en empresas de índole

privado. El primero consistió en evaluar el grado de asimilación de la cultura de la empresa, nivel de socialización y el grado de satisfacción del personal de nuevo ingreso. Para ello se diseñó una entrevista estructurada dirigida a personal de nuevo ingreso tras permanecer seis meses o un año en la empresa. El segundo pretendía conocer los factores cuya insatisfacción había incidido en la decisión de abandonar la empresa. Para tal fin se diseñaron un cuestionario y una entrevista estructurada, dirigida a personal que causaba baja no deseada en la compañía. Una exposición de los aspectos recogidos en estos estudios se reproduce a continuación:

CUESTIONES INHERENTES AL PUESTO: se incluyen en este apartado puntos relacionados con:

Aspectos subjetivos:

- a) Satisfacción con el contenido del trabajo: grado de satisfacción derivado de la realización de funciones, tareas y la aplicación de conocimientos, experiencias, habilidades del trabajador en la consecución de objetivos.
- b) Cumplimiento de expectativas profesionales.
- c) Reconocimiento de valores personales por parte de los superiores.

Aspectos objetivos:

- a) Ritmo de trabajo.
- b) Cantidad de trabajo.
- c) Horario de trabajo.
- d) Desplazamientos.

AMBIENTE FÍSICO: aspectos relacionados con:

- a) Medios: recursos y equipos necesarios para realizar cómoda y satisfactoriamente el trabajo.
- b) Espacio: lugar de trabajo confortable.

- c) Condiciones: adecuación de condiciones como temperatura, luz, ruido, limpieza.

RETRIBUCIÓN: incluye los aspectos referidos a la percepción monetaria que recibe el trabajador a cambio de su trabajo:

- a) Salario: adecuación del salario a las funciones realizadas comparándolo con el mercado y con otros puestos de la organización.
- b) Sistema de valoración de puestos: equidad interna del sistema de valoración y equilibrio con el mercado.
- c) Evaluación del rendimiento: equidad y justicia del sistema de evaluación del rendimiento.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS: se incluyen aspectos de la política de recursos humanos que influyen directamente en el desempeño y satisfacción del trabajador:

- a) Formación: adecuación de la formación para un correcto desempeño del trabajo y posibles obstáculos para acceder a formación relacionada con funciones y tareas propias del puesto.
- b) Movilidad interna: posibilidad de ocupar otros puestos de trabajo para los que el trabajador está capacitado; deseo, intentos del trabajador para ocuparlos.
- c) Promoción: percepción del trabajador para promocionar a puestos de mayor nivel en la organización por su capacitación y por la posibilidad real de promoción en la empresa.
- d) Plan de carreras: existencia de un plan individualizado de carreras en la organización y deseo del trabajador de su existencia.

LIDERAZGO: incluye aspectos relativos a la organización del trabajo por parte de los mandos y a las relaciones interpersonales con ellos o, si es el caso, con los subordinados:

- a) Papel de Líder.
- b) Supervisión: modo de supervisión real y el deseado. Comparación con el modo de supervisión del líder con el resto de compañeros de trabajo.
- c) Autonomía: libertad para tomar decisiones relacionadas con la ejecución del trabajo y el control ejercido por el líder.
- d) Autoría: reconocimiento de la autoría del trabajo realizado o apropiación de la autoría del trabajo por el jefe.
- e) Planificación: manera de planificar el trabajo y grado de participación de los miembros del equipo en la planificación.
- f) Designación del trabajo: distribución del trabajo con criterios objetivos. Papel del trabajador en el grupo.

COMUNICACIÓN:

- a) Dirección: adecuación, pérdida o distorsiones en la comunicación con superiores o subordinados, entre compañeros y entre departamentos. Influencia de las relaciones en la comunicación.
- b) Canales: utilización de canales formales o informales, nivel de rumor.
- c) Cantidad y calidad: necesidad y suficiencia de la comunicación para la buena realización del trabajo. Información que llega a tiempo.

AMBIENTE INTERPERSONAL:

- a) Relaciones entre compañeros, existencia de subgrupos.

7.3. SATISFACCIÓN. ELEMENTOS SELECCIONADOS.

En este caso se incluyen dentro de la dimensión satisfacción los elementos que figuran en la tabla 3.9. Podrá observarse que muchos de los elementos contenidos en esta dimensión también pertenecen a otras dimensiones ya expuestas, con ello se deberá considerar que tales elementos no confieren a las dimensiones la propiedad de independencia.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
ADMINISTRACIÓN DE POLÍTICAS	Utilización eficaz de directrices permanentes que se aplican a aquellas cuestiones y problemas repetitivos que son de importancia para el conjunto de la empresa, en el logro de los objetivos.
APOYO	Grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
AUTONOMÍA	El grado de responsabilidad, independencia y libertad para tomar decisiones que tienen los individuos.
CAPACITACIÓN	Utilización de programas formales de instrucciones para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de determinados trabajos en el interior de las organizaciones.
COMUNICACIÓN	Integridad, eficacia y precisión en el análisis y distribución de la información crítica para la eficacia organizacional.
CONFORT	Se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.
DESARROLLAR PERSONAS Y EQUIPOS	Oportunidades que da la organización a las personas y equipos para mejorar sus conocimientos, actitudes y habilidades.
DIRECCIÓN	El grado con el que la organización plantea objetivos claros y expectativas de ejecución. También incluimos los modos de relación entre jefe y subordinado.
EQUIDAD	Percepción de justicia al comparar el esfuerzo realizado en un trabajo y el resultado obtenido (Ya sea en relación con lo que hemos aportado como con lo que otros consiguen en las mismas circunstancias).
ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO	Se refiere a la división del trabajo en la organización y a la distribución de las tareas entre los puestos.
ESTATUS	Diferencias jerárquicas existentes en la organización y la importancia que la organización les concede.
EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	Analizar, interpretar y valorar el rendimiento y los resultados del trabajo de los empleados.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
INICIATIVA	La posibilidad de concebir y de ejecutar un plan.
RELACIONES SOCIALES	Tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
RETRIBUCIÓN	Relación que existe entre el trabajo bien hecho conforme a las habilidades del ejecutante y el precio del trabajo.
SISTEMA DE RECOMPENSA	El grado en el que el reparto de las recompensas (p.e., incremento del salario, promociones) se basan en criterios de ejecución de los empleados en contraste con la antigüedad, favoritismo y similares.

Tabla 3.9. Elementos de la dimensión satisfacción organizacional incluidos en la escala de indicadores potenciales de la representación organizacional.

8. DIMENSIÓN VII: EFICACIA ORGANIZACIONAL

8.1. EFICACIA ORGANIZACIONAL. CONCEPTO¹⁵.

Desde una perspectiva tradicional las organizaciones son instrumentos creados y diseñados para conseguir unos objetivos, de tal manera que el grado de cumplimiento de tales objetivos definiría el concepto de eficacia. Ahora bien esta definición parece en un primer momento tan clara como inocente, inocente porque no da respuesta a una serie de preguntas básicas relacionadas con los objetivos que se plantea la organización, ¿a qué objetivos se refiere?, ¿objetivos a corto o largo plazo?, ¿objetivos oficiales o los reales?

Si entendemos la organización como un instrumento para conseguir unos objetivos, deberíamos hablar de eficacia, si la entendemos como una formación social parece más conveniente referirnos al término de efectividad. Esto es así si nos dejamos llevar por las reflexiones de Fernández Ríos y Sánchez (1997), en concreto la que apunta: “El *Diccionario de uso del Español* de María Moliner, señala que *eficaz* se aplica más a cosas, mientras que *eficiente* se aplica más a personas u organizaciones. Eficaz se aplica a las cosas que producen el efecto o prestan el servicio a que están destinadas. De aquí parece

desprenderse que el concepto de eficiencia se centra más en la/s acción/es, aptitudes, capacidades para lograr determinados efectos y la eficacia en hacer verdadero, real, los propósitos. La eficiencia es conseguir efectos, fines, para los que se hacen las cosas y la eficacia es hacer real las intenciones de conseguir ciertas cosas o efectos.” (Fernández-Ríos, Sánchez, 1997, pág. 46). Esta reflexión parece avalada por autores que han dedicado su esfuerzo en denotar las diferencias entre los dos términos: Last (1989) y Abramson (1990) definen la eficacia como la relación entre los objetivos previstos y los conseguidos en condiciones ideales o experimentales y la efectividad como en esa misma relación pero en condiciones reales. Pineault y Daveloy (1987) proponen utilizar el término *eficacia potencial* en referencia a la eficacia y la expresión *eficacia real* para la efectividad. Vuori (1988) diferencia entre el impacto real – o consecución de los objetivos en un sistema operativo concreto – y el impacto potencial – o grado de cumplimiento de esos objetivos en una situación real – y define la efectividad como la relación entre ambos impactos.

Bien se hable de eficacia o efectividad tenemos que complementarla con la de eficiencia. Los primeros son conceptos centrados en la consecución de objetivos, el segundo es un término centrado en los recursos utilizados para conseguir los objetivos. Fernández-Ríos y Sánchez recogen el siguiente ejemplo de Gilbert (1980) para aclarar la distinción entre ambos conceptos: “El comandante de una unidad militar que conquista su objetivo comprometiendo pocas tropas, con un bajo precio en bajas, es eficaz y eficiente. El que logra esta conquista haciendo diezmar sus tropas es eficaz pero ineficiente. A la inversa, el que logra una magnífica retirada a cubierto de las líneas enemigas con pocos muertos, preservando su material, cuando la orden que tenía era resistir en su lugar, es eficiente pero ineficaz. En el primer caso se logró el objetivo a unos costes altísimos, en el segundo los costes

¹⁵ Si se desea acceder a una exposición detallada y reciente sobre el concepto de eficacia organizacional se recomienda consultar la obra de Fernández-Ríos y Sánchez (1997).

fueron reducidos porque los medios no se orientaron al objetivo fijado”¹⁶ (Fernández-Ríos, y Sánchez, 1997, pág. 62).

Una vez más las referencias de Fernández-Ríos y Sánchez pueden aclarar la diferencia entre los términos. En este caso recogen el siguiente figura de Chiavenato.

EFICIENCIA	EFICACIA
Enfasis en los medios	Enfasis en los resultados
Hacer las cosa de manera correcta	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados

Figura 3.9. Diferencias entre eficiencia y eficacia (Chiavenato, 1989. Citado en Fernández-Ríos, y Sánchez, 1997, pág. 64)

¹⁶ Este último carácter de la eficiencia ha veces se olvida, no estará de más citar, a modo de ejemplo, el siguiente párrafo de de Miguel y Blanco (1995b). En este caso trataban de reflejar el error de concebir un recurso “la burocracia” como un fin. Esto es lo que puede ocurrir cuando una organización se centra en la eficiencia olvidando la eficacia, o lo que es lo mismo sus fines:

“Weber, creador del término burocracia, clasificó la dominación social en tres tipos que legitiman otras tantas formas de autoridad. Distinguía la carismática, la tradicional y la racional-legal. La burocracia aparece como el aparato administrativo de la autoridad/ dominación racional-legal, un instrumento creado con la intención de dotar a la organización de velocidad, claridad, regulación y eficiencia. El poder se legitima mediante leyes, reglamentos y procedimientos. La burocracia aparece como el instrumento de poder por excelencia de la autoridad racional legal.

La administración pública representa a nivel macrosocial la burocracia maquina de un estado; la administración pública puede caer presa de su tarea en sus formas de entender el mecanismo de funcionamiento social, olvidando el qué y el porqué de las producciones y mecanismos sociales.

Al interpretar la burocracia como cultura estamos convirtiendo un medio (un instrumento habíamos dicho) en un fin, en una filosofía de vida y esto puede traer graves consecuencias. En esta línea Gareth Morgan (1990) interpretando a Max Weber, comenta: “Weber estuvo muy interesado con la tendencia hacia las creencias burocrática y racional. Para él, el proceso de la burocratización presentaba una gran amenaza de la libertad del espíritu humano y de los valores de la democracia, ya que los que tienen el control poseen el medio para subordinar los intereses y bienestar de la masa”.

Al convertir la burocracia en cultura, quedaríamos indefensos al interiorizar de hecho, como creencia, una relación de poder que de esta forma resultaría inquebrantable.” (de Miguel y Blanco, 1995, págs. 259-260).

Por lo tanto sería conveniente que cualquier organización tratara de conjugar la eficiencia y la eficacia, para lograr las metas que se propone o si se quiere sobrevivir. La eficacia y la eficiencia son complementarias, potenciar únicamente una afectará negativamente en la otra.

Por último y con el fin de encontrar una definición de eficacia seguimos a Fernández-Ríos y Sánchez (1995). Estos autores ponen de manifiesto que el propio concepto de eficacia subyace al propio concepto de organización. Por lo tanto, se podrán encontrar tantas conceptualizaciones de eficacia como conceptualizaciones existan de organización. Aún más, se encuentran infinidad de referencias, argumentos, criterios, que son traídos a colación para argumentar que es un concepto de difícil definición, evasivo, huidizo, sobre el que no existe acuerdo, ya que los investigadores no coinciden en su representación.

En este sentido, los mencionados autores recogen una serie de definiciones que consideran significativas para connotar estas diferencias conceptuales. Son las que se reproducen a continuación:

YUCHTMAN Y SEASHORE, 1967: Una organización es efectiva en la medida en que mantiene una afluencia de recursos esenciales de su entorno.

SEASHORE, 1976: La organización eficaz es flexible, productiva, satisface a sus miembros, es rentable, adquiere recursos, minimiza la tensión, controla el entorno, es eficiente, retiene a los empleados, crece, está integrada, mantiene comunicaciones abiertas y sobrevive.

PFEFFER, 1977: Las organizaciones efectivas son aquellas que perciben correctamente modelos de interdependencia de recursos, demandas, y luego responden a esas demandas hechas por esos grupos y controlan las interdependencias más críticas.

PENNING Y GOODMAN, 1977: La efectividad organizacional está asociada con las atribuciones de las subunidades... ya que las subunidades son interdependientes cada una influye en la efectividad organizacional, bien directamente por su influencia en la efectividad de las otras subunidades, bien directamente por su contribución al bienestar organizacional.

HANNAN Y FREEMAN, 1977: Grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables... La efectividad está bien definida sólo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación de los es significativa.

CUNNINGHAM, 1978: Habilidades de la organización ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos.

CUMMINGS, 1983: Una organización efectiva es aquella en la que el mayor porcentaje de participantes se perciben a sí mismos como libres para utilizar la organización y sus subsistemas como instrumento para sus propias necesidades. Cuanto mayor es el grado de instrumentalidad organizacional percibida por cada participante, más efectiva es la organización.

TOSI Y SLOCUM, 1984: Grado en el que una organización obtiene un número muy limitado de resultados altamente deseables.

TAMAMES, 1989: Actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva.

WEICK Y DAFT, 1992: La efectividad es una función de la interpretación de avisos sobre el entorno. La efectividad organizacional es similar a una interpretación exacta.

DAFT Y STEERS, 1992: La efectividad se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas.

Figura 3.10. Definiciones de eficacia. (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997, pág. 47)

Ahora bien, siguiendo con la lógica interna de su exposición, si la definición de eficacia subyace al propio concepto de organización estos autores proponen una nueva noción del término basada en su concepción de la organización como un sistema de significados. Para ellos, es a partir de esa definición cuando se puede comenzar a entender el problema conceptual y definicional de eficacia.

La conceptualización de la organización como un sistema de significados nos lleva a entender la eficacia como *el grado de cumplimiento del sistema de significados* (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997). Una organización es eficaz si da cumplimiento, si lleva a efecto esos significados. Esto nos lleva a considerar la eficacia como el reflejo de la organización en la realidad, la existencia objetiva de esa realidad que es la organización. Son las dos caras de una misma moneda. Del mismo modo que si no hay un sistema de significados no existe organización, si no se ejecutan estos significados, si no se convierte en realidad objetiva, tampoco hay eficacia. La eficacia no es el proceso de conversión, tampoco es el resultado del mismo. Es el grado de

correspondencia que existe entre la organización en cuanto sistema de significados y el resultado de transformar dicho sistema en una realidad objetiva.

8.2. EFICACIA ORGANIZACIONAL. VARIABLES DE ESTUDIO.

Las variables empleadas en este estudio están tomadas de Sánchez (1992), quien a su vez retoma los criterios aislados por Campbell (1977)¹⁷ de su análisis en los estudios que, con la intención de medir la efectividad organizacional, proliferaron en los años 60 y 70.

Debe indicarse que se observan ciertas diferencias entre los 30 criterios de Campbell (Robbins, 1990, pág.50) y los que recoge Sánchez (1992). Campbell lista los siguientes 30 criterios –se utilizan los términos ingleses para los indicadores seleccionados por dicho autor; y en castellano los empleados por Sánchez–:

1. <i>Overall effectiveness</i> (*) Efectividad en su conjunto	11. <i>Motivation</i> Motivación	21. <i>Managerial task skills</i> Habilidades de trabajo de la dirección
2. <i>Productivity</i> Productividad	12. <i>Morale</i> Moral	22. <i>Information management and communication</i> Gestión de la información y la comunicación
3. <i>Efficiency</i> Eficiencia	13. <i>Control</i> Control	23. <i>Readiness</i> (*) Disponibilidad
4. <i>Profit</i> Beneficio	14. <i>Conflict/Cohesion</i> (**) Conflicto/cohesión	24. <i>Utilization of environment</i> Utilización del entorno
5. <i>Quality</i> Calidad	15. <i>Flexibility/adaptation</i> Flexibilidad/adaptación	25. <i>Evaluations by external entities</i> Evaluación por entidades externas
6. <i>Accidents</i> Accidentes	16. <i>Planning and goal setting</i> Planificación y establecimiento de objetivos	26. <i>Stability</i> Estabilidad
7. <i>Growth</i> Crecimiento	17. <i>Goal consensus</i> Consenso en los objetivos	27. <i>Value of human resources</i> Valor de los recursos humanos

¹⁷ Según Robbins (1990) dicho listado plantea problemas de coherencia interna, siendo también frecuente la existencia de contradicciones entre los indicadores seleccionados. En este estudio se ha preferido dejar que el análisis empírico demuestre o no los juicios vertidos por Robbins sobre la selección realizada por Campbell y, por ende, por Sánchez.

8. <i>Absenteeism</i> Absentismo	18. <i>Internalization of organizational goals</i> Internalización de objetivos organizacionales	28. <i>Participation and Shared influence</i> Participación e influencia compartida
9. <i>Turnover</i> Rotación	19. <i>Role and norm congruence (*)</i> Congruencia de roles y normas	29. <i>Training and development emphasis</i> Énfasis en la formación y Desarrollo
10. <i>Job satisfaction</i> Satisfacción laboral	20. <i>Managerial interpersonal skills</i> Habilidades interpersonales de la dirección	30. <i>Achievement emphasis</i> Énfasis en el logro

(*) No las recoge Sánchez

(***) Sánchez las separa como unidades de análisis

Figura 3.11. Indicadores de eficacia. Campbell (1977) y Sánchez (1992)

En resumen las variables que se han incluido en este estudio son las siguientes:

PRODUCTIVIDAD: cantidad o volumen del producto o servicio principal que proporciona, fabrica o comercializa una organización.

EFICIENCIA: proporción que refleja una comparación de algunos aspectos del rendimiento de la unidad con los costes o gastos que se producen para conseguir ese rendimiento.

BENEFICIO: porcentaje de ganancias respecto a la inversión realizada o porcentaje de ganancias respecto a las ventas totales.

CALIDAD: apreciación que se hace del producto o servicio de una organización en función de sus cualidades, índole o naturaleza.

ACCIDENTES: frecuencia de accidentes en el trabajo cuyo resultado es la pérdida de tiempo en el mismo.

CRECIMIENTO: incremento en los efectivos humanos, capacidad de la planta, bienes o activos, beneficios, participación en el mercado y número de innovaciones.

ABSENTISMO: faltar al trabajo.

SATISFACCIÓN LABORAL: sentimiento que el individuo tiene respecto al grado de correspondencia entre el entorno real de trabajo y el entorno deseado o esperado.

MOTIVACIÓN: intensidad de la predisposición de un individuo para comprometerse con el trabajo. No es un sentimiento de satisfacción relativa con diferentes resultados de un trabajo, sino más bien una buena disposición o voluntad para trabajar llevando a cabo los objetivos de un trabajo.

MORAL: fenómeno grupal que implica un esfuerzo extra, objetivos comunes, compromiso y sentimientos de identificación con la organización. El término moral se refiere a los grupos, mientras los términos motivación y satisfacción se refieren a los individuos.

CONTROL: se refiere a las reglas, regulación, presiones y cantidad de supervisión directa que se usan para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

COHESIÓN: los miembros se estimulan mutuamente, trabajan bien juntos, se comunican de forma plena y abierta y trabajan de manera coordinada.

CONFLICTO: se producen enfrentamientos físicos y verbales, hay una pobre coordinación y una comunicación ineficaz.

FLEXIBILIDAD/ADAPTACIÓN: la habilidad de la organización para cambiar sus funcionamientos típicos de funcionamiento en respuesta a los cambios ambientales.

PLANIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS: grado en que una organización, sistemáticamente, planifica los pasos a dar en el futuro y se compromete en comportamientos explícitos de establecer objetivos.

CONSENSO EN LOS OBJETIVOS: grado en que todos los individuos perciben los mismos objetivos para la organización.

INTERNALIZACIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: incluye la creencia de que los objetivos de la organización son correctos y adecuados. No es en qué medida los objetivos están claros o son acordados por los miembros de la organización -claridad y consenso respectivamente-.

HABILIDADES INTERPERSONALES DE LA DIRECCIÓN: grado en que los miembros de una organización están de acuerdo sobre ideas tales como actitud de los supervisores, expectativas de rendimiento, moral, exigencias de rol, etc.

HABILIDAD DE TRABAJO DE LA DIRECCIÓN: nivel global de habilidades en que los directores de la organización realizan el trabajo, no las habilidades utilizadas cuando interactúan con otros miembros.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: integridad, eficacia y precisión en el análisis y distribución de la información crítica para la eficacia organizacional.

UTILIZACIÓN DEL ENTORNO: la medida en que la organización interactúa con éxito con su medio ambiente y consigue recursos escasos y valiosos que son necesarios para su funcionamiento eficaz.

EVALUACIÓN POR ENTIDADES EXTERNAS: valoración que hacen de la organización los individuos y otras organizaciones externas con las que interacciona la organización. También se entiende dentro de este criterio

el apoyo, fidelidad y confianza que dan a la organización sus accionistas, clientes, proveedores, organismos oficiales y el público en general.

ESTABILIDAD: mantenimiento de la estructura, función y recursos a lo largo del tiempo y más en particular durante los periodos de crisis.

VALOR DE LOS RECURSOS HUMANOS: la riqueza o valor global que, en términos de contables, suponen los miembros de la organización.

PARTICIPACIÓN E INFLUENCIA COMPARTIDA: grado en que los individuos de la organización participan en la toma de decisiones que directamente les afectan.

ENFASIS EN LA FORMACIÓN Y DESARROLLO: cantidad de esfuerzo que dedica la organización a desarrollar sus recursos humanos.

ENFASIS EN EL LOGRO: grado en que la organización parece poner un alto valor en lograr objetivos nuevos importantes.

ROTACIÓN: abandono definitivo de la empresa por los trabajadores cualquiera que sea el motivo.

8.3. EFICACIA ORGANIZACIONAL. ELEMENTOS SELECCIONADOS.

Los elementos seleccionados en la dimensión eficacia coinciden básicamente con los que analiza Sánchez (1992) en el contexto de su tesis doctoral. Se presentan en la tabla siguiente (tabla 3.10).

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	Sentimiento que el individuo tiene respecto al grado de correspondencia entre el entorno deseado o esperado.
DESARROLLAR PERSONAS Y EQUIPOS	Oportunidades que da la organización a las personas y equipos para mejorar sus conocimientos, actitudes y

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
	habilidades.
MOTIVACIÓN	Intensidad de la predisposición de un individuo para comprometerse con el trabajo. No es un sentimiento de satisfacción relativa con diferentes resultados de trabajo sino más bien una buena disponibilidad o voluntad para trabajar llevando a cabo los objetivos del trabajo.
CALIDAD	Apreciación que se hace del producto o servicio de una organización en función de sus cualidades, índole o naturaleza.
COMUNICACIÓN	Integridad, eficacia y precisión en el análisis y distribución de la información crítica para la eficacia organizacional.
COHESIÓN	Grado en que los miembros de un grupo se estimulan mutuamente, se comunican de forma plena y abierta y trabajan de manera coordinada.
ESTABILIDAD	Mantenimiento de la estructura, función y recursos a lo largo del tiempo y más en particular durante los periodos de crisis.
PARTICIPACIÓN E INFLUENCIA COMPARTIDA	Grado en el que los individuos de la organización toman parte en las decisiones que directamente les afectan.
CONFLICTO	Se producen enfrentamiento físicos y verbales, hay una pobre coordinación y una comunicación ineficaz.
VALOR DE LOS RECURSOS HUMANOS	Riqueza o valor global que, en términos contables, suponen los miembros de la organización.
BENEFICIO	Porcentaje de ganancias respecto a la inversión realizada o porcentaje de ganancias respecto a las ventas totales.
HABILIDADES INTERPERSONALES DE LA DIRECCIÓN	Grado en el que los miembros de una organización están de acuerdo sobre ideas tales como actitudes de los supervisores, expectativas de rendimiento, moral, exigencias de rol, etc.
HABILIDADES DE TRABAJO DE LA DIRECCIÓN	Nivel global de habilidades con que los directores de la organización realizan el trabajo, no las habilidades utilizadas cuando interactúan con otros miembros.
PLANIFICAR	Grado en el que una organización fija de antemano sistemáticamente cursos de acción. Dentro de la planificación podemos incluir establecer objetivos y procedimientos, programar acciones y tiempos, pronosticar y presupuestar.
ACCIDENTABILIDAD	Frecuencia de accidentes en el trabajo cuyo resultado es la pérdida de tiempo en el mismo.
CRECIMIENTO	Incremento en los efectivos humanos, capacidad de la planta, bienes o activos, beneficios, participación en el mercado y número de innovaciones.
PRODUCTIVIDAD	Cantidad o volumen del producto o servicio principal que proporciona, fabrica o comercializa una organización.
FLEXIBILIDAD/ADAPTACIÓN	La habilidad de la organización para cambiar sus procedimientos típicos de funcionamiento en respuesta a los cambios del entorno.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
VALORACIÓN POR ENTIDADES EXTERNAS	Valoración que hacen de la Organización los individuos y otras organizaciones externas con las que interacciona la organización. También se entiende dentro de este criterio el apoyo, fidelidad y confianza que dan a la organización sus accionistas, clientes, proveedores, organismos oficiales y el público en general.
MORAL	Fenómeno grupal que implica un esfuerzo extra, objetivos comunes, compromiso y sentimientos de identificación con la organización. El término moral se refiere a los grupos, mientras los términos motivación y satisfacción se refieren a los individuos.
CONSENSO EN LOS OBJETIVOS	Grado en el que todos los individuos perciben los mismos objetivos para la organización.
ABSENTISMO	Faltar al trabajo.
ÉNFASIS EN EL LOGRO	Grado en el que la organización parece otorgar un valor alto en lograr nuevos objetivos.
INTERNALIZACIÓN DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	Incluye la creencia de que los objetivos de la organización son correctos y adecuados. No es en qué medida los objetivos están claros o son acordados por los miembros de la organización -claridad y consenso respectivamente).
EFICIENCIA	Proporción que refleja una comparación de algunos aspectos del rendimiento de la unidad con los costes o gastos que se producen para conseguir ese rendimiento.
CONTROL	Se refiere a las reglas, regulación, presiones y cantidad de supervisión directa que se usan para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
ROTACIÓN	Abandono definitivo de la empresa por los trabajadores cualquiera que sea el motivo.
ESTRUCTURA	Directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afectan la forma de llevar a cabo una función.
UTILIZACIÓN DEL ENTORNO	Medida en que la organización interacciona con su medio ambiente y consigue recursos escasos y valiosos que son necesarios para su funcionamiento eficaz.

Tabla 3.10. Elementos de la dimensión eficacia organizacional incluidos en la escala de indicadores potenciales de la representación organizacional.

9.- SELECCIÓN DE VARIABLES

Las unidades de análisis presentadas en los apartados anteriores y correspondientes a las siete dimensiones comentadas se agruparon mediante un diagrama de afinidades. Para la realización de este diagrama se diseñó un sistema de fichas. Cada una de ellas contenía el término conceptual de la unidad de análisis y su descripción. Las fichas se fueron ordenando en una gran pantalla de visualización, agrupándolas en función de su coherencia conceptual. Tres jueces expertos realizaron y revisaron las agrupaciones hasta llegar al acuerdo.

Las agrupaciones formadas atendieron al significado y sentido de las definiciones conceptuales inicialmente recogidas y no sólo a su denominación. Se pretendía así homogeneizar los significados, evitando caer en la dispersión de los significantes.

Utilizando esta técnica se identificaron 82 variables susceptibles de formar parte de la representación organizacional.

En la tabla 3.11 se presenta el listado de estas variables, autor o autores de referencia, dimensión organizacional a la que pertenecen y conceptos análogos que se han asimilado a la variable.

La tabla 3.12 reproduce estas variables indicando la definición o descripción conceptual finalmente propuesta.

Las tablas 3.13 y 3.14 muestran las interdependencias teóricas entre las variables potenciales seleccionadas.

INDICADOR	AUTOR/ES	DIMENSIÓN	CONCEPTOS ASIMILADOS
01.ABSENTISMO	Sánchez (1992)	Eficacia	
02.ACCIDENTABILIDAD	Sánchez (1992)	Eficacia	
03.ADMINISTRACIÓN DE POLÍTICAS	S.G.P. (1988) Etewart et al. (1983)	Procesos organizacionales Satisfacción	Incluida en Planificar
04.AGRUPACIÓN DE UNIDADES	Mintzberg (1984)	Estructura	
05.AMPLITUD DE CONTROL	Robbins (1990)	Estructura	
06.AMPLITUD VERTICAL	Robbins (1990)	Estructura	
07.APOYO	Campbell <i>et al</i> (1970) Pritchard y Karasick (1973) Moos (1974) Robbins (1990) Locke (1976)	Clima Cultura Satisfacción	Consideración, afecto y apoyo Apoyo de la dirección Reconocimiento
08.AUTONOMÍA	Campbell <i>et al.</i> (1970) Pritchard y Karasick (1973) Moos (1974) Robbins (1990) De Miguel (1988, 1991) Etewart et al. (1983)	Clima Cultura Estructura Satisfacción	Autonomía individual Iniciativa individual Autonomía y libertad
09.BENEFICIO	Sánchez (1992)	Eficacia	
10.CALIDAD	Sánchez (1992)	Eficacia	
11.CAPACITACIÓN	Mintzberg (1984) De Miguel (1988, 1991)	Estructura Satisfacción	
12.CARTA DE LA COMPAÑÍA	Pugh y Hickson (1976)	Contexto	

INDICADOR	AUTOR/ES	DIMENSIÓN	CONCEPTOS ASIMILADOS
13.CENTRALIZACIÓN	Pritchard y Karasick (1973) Pugh y Hickson (1976) Mintzberg (1984) Robbins (1990)	Clima Estructura	Centralización en la toma de decisiones Responsabilidad Descentralización
14.CLARIDAD	Moos (1974)	Clima	
15.COHESIÓN	Moos (1974) Sánchez (1992)	Clima Eficacia	
16.COMPLEJIDAD	Robbins (1990)	Estructura	
17.COMPONENTE ADMINISTRATIVO	Robbins (1990)	Estructura	
18.COMUNICACIÓN	Likert y G. Likert (1976) De Miguel (1988, 1991) Eteewart et al. (1983) S.G.P. (1988) Sánchez (1992) Robbins (1990) Eteewart et al. (1983)	Cultura Procesos organizacionales Satisfacción Eficacia	Caracter del proceso de comunicación "Reporting", "Budgeting" Comunicar (incluida en la función Dirigir) Manejo de información y comunicación Patrones de comunicación
19.CONFIGURACIÓN	Pugh y Hickson (1976)	Estructura	
20.CONFLICTO	Sánchez (1992)	Eficacia	
21.COOPERACIÓN	Pritchard y Karasick (1973) Moos (1994)	Clima	Conflicto y Cooperación Cohesión
22.CONFORT	Moos (1974) Locke (1976) Eteewart et al. (1983)	Clima Satisfacción	Comodidad Ambiente físico Ambiente de trabajo

INDICADOR	AUTOR/ES	DIMENSIÓN	CONCEPTOS ASIMILADOS
23. CONSENSO EN LOS OBJETIVOS	De Miguel (1988, 1991) Sánchez (1992)	Eficacia	Condiciones físicas
24. CONTROL	Etewart et al. (1983) Moos (1974) Likert y G. Likert (1976) Sánchez (1992) S.G.P. (1988) Fayol (1916) Robbins (1990)	Procesos organizacionales Clima Cultura Eficacia	Carácter de los procesos de control Controlar
25. COORDINACIÓN	Robbins (1990) Mintzberg (1984) S.G.P. (1988) Etewart et al. (1983) Fayol (1916)	Estructura Cultura Procesos organizacionales	Integración Integración Dispositivos de Enlace Adaptación Mútua, supervisión directa, estandarización del proceso de trabajo, estandarización de resultados, estandarización de las habilidades y estandarización de las normas. Coordinar
26. CRECIMIENTO	Sánchez (1992)	Eficacia	
27. DELEGACIÓN	Robbins (1990) S.G.P. (1988)	Estructura Procesos organizacionales	(Incluida en dirigir)

INDICADOR	AUTOR/ES	DIMENSIÓN	CONCEPTOS ASIMILADOS
28.DESARROLLAR PERSONAS Y EQUIPOS	Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) De Miguel (1988, 1991) Sánchez (1992) Locke (1976) Eteewart et al. (1983)	Clima Satisfacción Eficacia	Orientación hacia el desarrollo y el progreso Promoción Plan de Carreras Formación Enfasis en la formación y desarrollo
29.DIRECCIÓN	Likert y G. Likert (1976) S.G.P. (1988) Eteewart et al. (1983) Fayol (1916) De Miguel (1988, 1991) Robbins (1990) De Miguel (1988, 1991)	Procesos organizacionales Cultura Satisfacción	Procesos de Dirección Dirigir "Staffing", decisión Autoridad-responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección Liderazgo Supervisión
30.DISCIPLINA	Fayol (1916)	<i>Principios generales de la administración</i>	<i>No incluida en la escala de indicadores potenciales</i>
31.EFICIENCIA	Sánchez (1992)	Eficacia	
32.ÉNFASIS EN EL LOGRO	Sánchez (1992)	Eficacia	
33.EQUIDAD	Fayol (1916) De Miguel (1988, 1991) Locke (1976)	Satisfacción	Equidad sobre la valoración de puestos, evaluación del rendimiento,sistema de recompensas, planes de formación y promoción, estilos de supervisión

INDICADOR	AUTOR/ES	DIMENSIÓN	CONCEPTOS ASIMILADOS
34.ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO	Pugh & Hickson (1976) Mintzberg (1984) Robbins (1990) Fayol (1916) Etewart et al. (1983)	Estructura Satisfacción	Especialización Especialización, diferenciación División del trabajo Variedad de la tarea
35.ESTABILIDAD	Sánchez (1992)	Eficacia	Estabilidad del personal
36.ESTABLECIMIENTO DE METAS	Likert y G. Likert (1976)	Procesos organizacionales	Caracter del establecimiento de metas
37.ESTANDARIZACIÓN	Robbins (1990) Mintzberg (1984) Pugh & Hickson (1976)	Estructura	Formalización. Estandarización Formalización. Adoctrinamiento Estandarización de procesos, estandarización de roles, formalización
38.ESTATUS	Pritchard y Karasick (1973) Etewart et al. (1983)	Clima Satisfacción	Estatus social
39.ESTRUCTURA	Pritchard y Karasick (1973) Sánchez (1992)	Clima Eficacia	
40.EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	Locke (1976) De Miguel (1988, 1991) S.G.P. (1988)	Procesos organizacionales Satisfacción	Evaluar la actuación (Incluido en controlar) Satisfacción la compañía
41.FLEXIBILIDAD/ ADAPTACIÓN	Sánchez (1992)	Eficacia	

INDICADOR	AUTOR/ES	DIMENSIÓN	CONCEPTOS ASIMILADOS
42.FLEXIBILIDAD/ INNOVACIÓN	Pritchard y Karasick (1973) Moos (1974)	Clima	Innovación
43.FLEXIBILIDAD/ TRADICIONALISMO	Pugh & Hickson (1976)	Estructura	
44. GRADO DE ESTRUCTURA IMPUESTA SOBRE LA POSICIÓN OCUPADA	Campbell <i>et al.</i> (1970)	Clima	
45.HABILIDADES INTERPERSONALESDE LA DIRECCIÓN	Sánchez (1992)	Eficacia	
46.HABILIDADES DE TRABAJO DE LA DIRECCIÓN	Sánchez (1992)	Eficacia	
47.IDENTIDAD	Robbins (1990)	Cultura	
48.IMPPLICACIÓN	Moos (1974)	Clima	
49.INICIATIVA	Etewart et al. (1983)	Satisfacción	Auonomía y libertad
50.INTERACCIÓN E INFLUENCIA	Likert y G. Likert (1976)	Procesos organizacionales	
51.INTERDEPENDENCIA CON OTRAS ORGANIZACIONES	Pugh & Hickson (1976)	Contexto	
52.INTERNALIZACIÓN DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	Sánchez (1992)	Eficacia	

INDICADOR	AUTOR/ES	DIMENSIÓN	CONCEPTOS ASIMILADOS
53. JERARQUÍA	Fayol (1916)	Principios generales de la administración	No incluida en la escala de indicadores potenciales
54. LOCALIZACIÓN	Pugh & Hickson (1976)	Contexto	
55. METAS DE DESEMPEÑO Y ENTRENAMIENTO	Likert y G. Likert (1976)	Procesos organizacionales	
56. MORAL	Sánchez (1992)	Eficacia	
57. MOTIVACIÓN	Likert y G. Likert (1976) Sánchez (1992) S.G.P. (1988) Pritchard y Karasick (1973)	Procesos organizacionales Clima Eficacia	Carácter de las fuerzas motivacionales Incluida en dirigir
58. ORGANIZAR	Fayol (1916) S.G.P. (1988) Etewart et al. (1983)	Procesos organizacionales	organización orden
59. ORIENTACIÓN HACIA LA RECOMPENSA	Campbell <i>et al.</i> (1970)	Clima	
60. ORIGEN E HISTORIA	Pugh & Hickson (1976)	Contexto organizacional	
61. PARTICIPACIÓN E INFLUENCIA COMPARTIDA	Sánchez (1992)	Eficacia	
62. PLANIFICAR	Fayol (1916) S.G.P. (1988) Sánchez (1992) Mintzberg (1984) Etewart et al. (1983)	Estructura Procesos organizacionales Eficacia	Previsión Sistemas de planificación y control Planificación
63. PRESIÓN	Moos (1974)	Clima	

INDICADOR	AUTOR/ES	DIMENSIÓN	CONCEPTOS ASIMILADOS
64.PRESUNCIONES BÁSICAS SUBYACENTES	Schein (1988)	Cultura	
65.PRODUCTIVIDAD	Sánchez (1992)	Eficacia	
66.PROFESIONALIZACIÓN	Robbins (1990)	Estructura	
67.PROPIEDAD Y CONTROL	Pugh & Hickson (1976)	Contexto organizacional	
68.RELACIONES SOCIALES	Pritchard y Karasick (1973) De Miguel (1988, 1991) Locke (1976) Eteewart et al. (1983)	Clima Satisfacción	Ambiente interpersonal Satisfacción con los compañeros. Satisfacción con trabajadores de otro nivel
69.RETRIBUCIÓN	Pritchard y Karasick (1973) Locke (1976) Eteewart et al. (1983) De Miguel (1988, 1991)	Clima Satisfacción	Remuneración del personal Remuneración Salario
70.ROTACIÓN	Sánchez (1992)	Eficacia	
71.SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	Sánchez (1992)	Eficacia	
72.SISTEMA DE RECOMPENSA	Robbins (1990) Locke (1976) De Miguel (1988, 1991)	Cultura Satisfacción	Beneficios
73.SUBORDINACIÓN DE LOS INTERESES PARTICULARES AL INTERÉS GENERAL	Fayol (1916)	<i>Principios generales de la administración</i>	<i>No incluida en la escala de indicadores potenciales</i>

INDICADOR	AUTOR/ES	DIMENSIÓN	CONCEPTOS ASIMILADOS
74. TAMAÑO	Pugh & Hickson (1976)	Contexto organizacional	
75. TAMAÑO DE LA UNIDAD	Mintzberg (1984)	Estructura	
76. TECNOLOGÍA	Pugh & Hickson (1976)	Contexto organizacional	
77. TOLERANCIA AL CONFLICTO	Robbins (1990)	Cultura	
78. TOLERANCIA DEL RIESGO	Robbins (1990)	Cultura	
79. TOMA DE DECISIONES	Likert y G. Likert (1976)	Procesos organizacionales	Carácter del proceso de toma de decisiones
80. UTILIZACIÓN DEL ENTORNO	Sánchez (1992)	Eficacia	
81. VALOR DE LOS RECURSOS HUMANOS	Sánchez (1992)	Eficacia	
82. VALORACIÓN POR ENTIDADES EXTERNAS	Sánchez (1992)	Eficacia	

Tabla 3.11. Resultado del diagrama de afinidades.

Tabla 3.12. Inventario y delimitación conceptual de los indicadores potenciales –elementos- de la representación organizacional.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
1. ABSENTISMO	Faltar al trabajo.
2. ACCIDENTABILIDAD	Frecuencia de accidentes en el trabajo cuyo resultado es la pérdida de tiempo en el mismo.
3. ADMINISTRACIÓN DE POLÍTICAS	Utilización eficaz de directrices permanentes que se aplican a aquellas cuestiones y problemas repetitivos que son de importancia para el conjunto de la empresa, en el logro de los objetivos.
4. AGRUPACIÓN DE UNIDADES	Selección de las bases a partir de las cuales los puestos serán agrupados en unidades, y éstas a su vez, en unidades de orden superior.
5. AMPLITUD DE CONTROL	Número de subordinados que un directivo puede y debe supervisar.
6. AMPLITUD VERTICAL	Número de niveles en la jerarquía de autoridad desde la parte superior hasta la inferior.
7. APOYO	Grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
8. AUTONOMÍA	El grado de responsabilidad, independencia y libertad para tomar decisiones que tienen los individuos.
9. BENEFICIO	Porcentaje de ganancias respecto a la inversión realizada o porcentaje de ganancias respecto a las ventas totales.
10. CALIDAD	Apreciación que se hace del producto o servicio de una organización en función de sus cualidades, índole o naturaleza.
11. CAPACITACIÓN	Utilización de programas formales de instrucciones para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de determinados trabajos en el interior de las organizaciones.
12. CARTA DE LA COMPAÑÍA	Describe el propósito de la organización así como su ideología y sistema de valores presente.
13. CENTRALIZACIÓN	Manera que tiene la organización de delegar el proceso de toma de decisiones entre todos los niveles jerárquicos.
14. CLARIDAD	Mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
15. COHESIÓN	Grado en que los miembros de un grupo se estimulan mutuamente, se comunican de forma plena y abierta y trabajan de manera coordinada.
16. COMPLEJIDAD	Número de especialidades ocupacionales, la profesionalidad de la actividad, y la capacitación profesional de los empleados.
17. COMPONENTE ADMINISTRATIVO	Número de supervisores de línea, directivos y personal de <i>Staff</i> en relación al número de empleados.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
18. COMUNICACIÓN	Integridad, eficacia y precisión en el análisis y distribución de la información crítica para la eficacia organizacional.
19. CONFIGURACIÓN	Forma de la estructura de roles (Organigrama).
20. CONFLICTO	Se producen enfrentamiento físicos y verbales, hay una pobre coordinación y una comunicación ineficaz.
21. COOPERACIÓN	Nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
22. CONFORT	Se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.
23. CONSENSO EN LOS OBJETIVOS	Grado en el que todos los individuos perciben los mismos objetivos para la organización.
24. CONTROL	Se refiere a las reglas, regulación, presiones y cantidad de supervisión directa que se usan para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
25. COORDINACIÓN	Sincronizar, integrar y unificar el trabajo a medida que se desarrolla, y estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades.
26. CRECIMIENTO	Incremento en los efectivos humanos, capacidad de la planta, bienes o activos, beneficios, participación en el mercado y número de innovaciones.
27. DELEGACIÓN	Asignación de funciones y autoridad a otros, creando así un responsable adicional de los resultados.
28. DESARROLLAR PERSONAS Y EQUIPOS	Oportunidades que da la organización a las personas y equipos para mejorar sus conocimientos, actitudes y habilidades.
29. DIRECCIÓN	El grado con el que la organización plantea objetivos claros y expectativas de ejecución. También incluimos los modos de relación entre jefe y subordinado.
30. EFICIENCIA	Proporción que refleja una comparación de algunos aspectos del rendimiento de la unidad con los costes o gastos que se producen para conseguir ese rendimiento.
31. ÉNFASIS EN EL LOGRO	Grado en el que la organización parece otorgar un valor alto en lograr nuevos objetivos.
32. EQUIDAD	Percepción de justicia al comparar el esfuerzo realizado en un trabajo y el resultado obtenido (Ya sea en relación con lo que hemos aportado como con lo que otros consiguen en las mismas circunstancias).
33. ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO	Se refiere a la división del trabajo en la organización y a la distribución de las tareas entre los puestos.
34. ESTABILIDAD	Mantenimiento de la estructura, función y recursos a lo largo del tiempo y más en particular durante los periodos de crisis.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
35. ESTABLECIMIENTO DE METAS	Medida en que los diferentes niveles jerárquicos tienden a esforzarse por alcanzar elevadas metas de rendimiento y un grado alto de aceptación de las mismas.
36. ESTANDARIZACIÓN	Regularización y adopción de procedimientos y roles legitimados por la organización. Incluye: ADOCTRINAMIENTO: Programas y técnicas mediante los cuales las normas de los miembros de una organización son estandarizadas, para sensibilizarlos respecto a sus necesidades ideológicas. FORMALIZACIÓN: Estandarización de los procesos de trabajo, mediante la imposición de instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas, reglamentos, etc.
37. ESTATUS	Diferencias jerárquicas existentes en la organización y la importancia que la organización les concede.
38. ESTRUCTURA	Directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afectan la forma de llevar a cabo una función.
39. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	Analizar, interpretar y valorar el rendimiento y los resultados del trabajo de los empleados.
40. FLEXIBILIDAD/ADAPTACIÓN	La habilidad de la organización para cambiar sus procedimientos típicos de funcionamiento en respuesta a los cambios del entorno.
41. FLEXIBILIDAD/INNOVACIÓN	La voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y cambiar la forma de hacerlas. Importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
42. FLEXIBILIDAD/TRADICIONALISMO	Referido a los cambios en la estructura organizacional.
43. GRADO DE ESTRUCTURA IMPUESTA SOBRE LA POSICIÓN OCUPADA	Grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para conseguirlos.
44. HABILIDADES INTERPERSONALES DE LA DIRECCIÓN	Grado en el que los miembros de una organización están de acuerdo sobre ideas tales como actitudes de los supervisores, expectativas de rendimiento, moral, exigencias de rol, etc.
45. HABILIDADES DE TRABAJO DE LA DIRECCIÓN	Nivel global de habilidades con que los directores de la organización realizan el trabajo, no las habilidades utilizadas cuando interactúan con otros miembros.
46. IDENTIDAD	Grado con el que los miembros se identifican con la organización como un todo, con su grupo de trabajo particular o su campo de profesional experto.
47. IMPLICACIÓN	Mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
48. INICIATIVA	La posibilidad de concebir y de ejecutar un plan.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
49. INTERACCIÓN E INFLUENCIA	Se incluye el grado de trabajo de equipo cooperativo presente para alcanzar las metas de la organización. Grado en que los supervisores y/o subordinados pueden influir en las metas, los métodos y la actividad de sus unidades y departamentos. Y Grado en que una parte de la organización ejerce una influencia lateral sobre otras partes.
50. INTERDEPENDENCIA CON OTRAS ORGANIZACIONES	Relación entre una organización y otras organizaciones y/o instituciones de su entorno social, tales como proveedores, clientes, competidores, sindicatos, patronal y organizaciones políticas y sociales.
51. INTERNALIZACIÓN DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	Incluye la creencia de que los objetivos de la organización son correctos y adecuados. No es en qué medida los objetivos están claros o son acordados por los miembros de la organización -claridad y consenso respectivamente).
52. LOCALIZACIÓN	Descrita en términos de diferencias nacionales y regionales, y de los escenarios geográficos, culturales y comunitarios donde se ubique la organización.
53. METAS DE DESEMPEÑO Y ENTRENAMIENTO	Nivel de las metas de rendimiento que los supervisores buscan que alcance la organización y la medida en que se ha dado el entrenamiento adecuado para conseguirlas.
54. MORAL	Fenómeno grupal que implica un esfuerzo extra, objetivos comunes, compromiso y sentimientos de identificación con la organización. El término moral se refiere a los grupos, mientras los términos motivación y satisfacción se refieren a los individuos.
55. MOTIVACIÓN	Intensidad de la predisposición de un individuo para comprometerse con el trabajo. No es un sentimiento de satisfacción relativa con diferentes resultados de trabajo, sino más bien una buena disponibilidad o voluntad para trabajar llevando a cabo los objetivos del trabajo.
56. ORGANIZAR	Ordenar y relacionar el trabajo que se ha de efectuar, de manera que las personas puedan realizarlo con eficacia.
57. ORIENTACIÓN HACIA LA RECOMPENSA	Agrupar el factor recompensa, la satisfacción general, la orientación hacia la recompensa y el logro y la orientación hacia las ventas y consecuencias de beneficios.
58. ORIGEN E HISTORIA	Se refiere a la razón e intereses de la creación de la organización, de quién partió la iniciativa, la antigüedad y los cambios históricos que haya podido tener.
59. PARTICIPACIÓN E INFLUENCIA COMPARTIDA	Grado en el que los individuos de la organización toman parte en las decisiones que directamente les afectan.
60. PLANIFICAR	Grado en el que una organización fija de antemano sistemáticamente cursos de acción. Dentro de la planificación podemos incluir establecer objetivos y procedimientos, programar acciones y tiempos, pronosticar y presupuestar.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
61. PRESIÓN	Se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
62. PRESUNCIONES BÁSICAS SUBYACENTES	<p>NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD HUMANA.</p> <p>¿Qué actitud "conviene" a los seres humanos, con arreglo a las mencionadas presunciones acerca de la realidad, el entorno, y la naturaleza humana: ser activos, pasivos, autárquicos, fatalistas, etc? ¿Qué es trabajo y qué es juego?.</p> <p>NATURALEZA DEL GÉNERO HUMANO.</p> <p>¿Qué es lo que significa ser humano, y qué atributos se consideran intrínsecos o fundamentales? ¿La naturaleza humana es buena, mala, o neutra? ¿Los seres humanos son o no perfectibles?.</p> <p>NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS.</p> <p>¿Cuál se estima que es el modo "apropiado" de relación entre las personas, y de distribuir poder y amor? ¿La vida es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa, o comunal; se basa en la autoridad tradicional, en la ley, en el carisma, o en qué?.</p> <p>NATURALEZA DE LA REALIDAD Y LA VERDAD.</p> <p>Las reglas lingüísticas y de conducta que definen lo que es y no es real, lo que es un "hecho", cómo debe determinarse en última instancia la verdad, y si la verdad se "revela" o "descubre"; conceptos básicos del tiempo y del espacio.</p> <p>RELACIÓN DE LA HUMANIDAD CON LA NATURALEZA.</p> <p>¿A nivel empresarial, los miembros clave contemplan la relación de la empresa con su entorno como una dominación, sumisión, armonía, búsqueda del reducto apropiado, o similar?.</p>
63. PRODUCTIVIDAD	Cantidad o volumen del producto o servicio principal que proporciona, fabrica o comercializa una organización.
64. PROFESIONALIZACIÓN	Grado en que los miembros de la organización utilizan alguna organización profesional como referencia principal, creencia en el servicio al público, creencia en la autorregulación y dedicación a su propia campo y autonomía.
65. PROPIEDAD Y CONTROL	Se refiere a dos aspectos: responsabilidad pública y relaciones que mantienen los propietarios con la dirección de la organización.
66. RELACIONES SOCIALES	Tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
67. RETRIBUCIÓN	Relación que existe entre el trabajo bien hecho conforme a las habilidades del ejecutante y el precio del trabajo.
68. ROTACIÓN	Abandono definitivo de la empresa por los trabajadores cualquiera que sea el motivo.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
69. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	Sentimiento que el individuo tiene respecto al grado de correspondencia entre el entorno real de trabajo y el entorno deseado o esperado.
70. SISTEMA DE RECOMPENSA	El grado en el que el reparto de las recompensas (p.e., incremento del salario, promociones) se basan en criterios de ejecución de los empleados en contraste con la antigüedad, favoritismo y similares.
71. TAMAÑO	Número total de empleados de la organización.
72. TAMAÑO DE LA UNIDAD	Número de puestos contenidos en una sola unidad.
73. TECNOLOGÍA	Las técnicas que utiliza la organización en las actividades habituales de trabajo que producen directamente servicios o servicios.
74. TOLERANCIA AL CONFLICTO	El grado con que se estimula a los empleados a airear los conflictos y criticar abiertamente.
75. TOLERANCIA DEL RIESGO	El grado con el que se estimula a los empleados a ser agresivos, innovadores y asumir riesgos.
76. TOMA DE DECISIONES	En qué medida las decisiones son tomadas por los supervisores o por la participación del grupo, con la información adecuada y utilizando conocimientos técnicos y profesionales.
77. UTILIZACIÓN DEL ENTORNO	Medida en que la organización interacciona con su medio ambiente y consigue recursos escasos y valiosos que son necesarios para su funcionamiento eficaz.
78. VALOR DE LOS RECURSOS HUMANOS	Riqueza o valor global que, en términos contables, suponen los miembros de la organización.
79. VALORACIÓN POR ENTIDADES EXTERNAS	Valoración que hacen de la Organización los individuos y otras organizaciones externas con las que interacciona la organización. También se entiende dentro de este criterio el apoyo, fidelidad y confianza que dan a la organización sus accionistas, clientes, proveedores, organismos oficiales y el público en general.

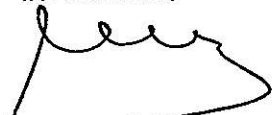
Nº	Indicador	Nº de Retenciones por indicador	Nº indicadores no independientes entre dimensiones																Nº indicadores no independientes intra-mut																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
			0 de 7 (0,00%)	7 de 14 (50,00%)	9 de 14 (64,28%)	12 de 19 (63,15%)	7 de 11 (63,63%)	14 de 16 (87,50%)	7 de 29 (24,13%)	0 de 7 (0,00%)	7 de 14 (50,00%)	9 de 14 (64,28%)	12 de 19 (63,15%)	7 de 11 (63,63%)	14 de 16 (87,50%)	7 de 29 (24,13%)	0 de 7 (0,00%)	7 de 14 (50,00%)	9 de 14 (64,28%)	12 de 19 (63,15%)	7 de 11 (63,63%)	14 de 16 (87,50%)	7 de 29 (24,13%)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
03	ADMINISTRACIÓN DE POLÍTICAS	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															

	CONTEXTO	ESTRUCTURA	PROCESOS	CLIMA	CULTURA	SATISFACCIÓN	EFICACIA
CONTEXTO							
ESTRUCTURA				08 Autonomía 13 Centralización	08 Autonomía	08 Autonomía 11 Capacitación 34 Especialización del Trabajo	
PROCESOS				24 Control 57 Motivación	18 Comunicación 24 Control 25 Coordinación 28 Dirección	03 Administración de Políticas 18 Comunicación 29 Dirección 40 Evaluación del Rendimiento	18 Comunicación 24 Control 57 Motivación 62 Planificar
CLIMA					07 Apoyo 08 Autonomía 24 Control	07 Apoyo 08 Autonomía 22 Confort 28 Desarrollar Personas y Equipos 38 Estatus 68 Relaciones Sociales 69 Retribución	15 Cohesión 23 Consenso con los Objetivos 28 Desarrollar Personas y Equipos 39 Estructura 57 Motivación
CULTURA						07 Apoyo 08 Autonomía 18 Comunicación 29 Dirección 72 Sistemas de Recompensas	18 Comunicación 24 Control
SATISFACCIÓN							18 Comunicación 28 Desarrollar Personas y Equipos
EFICACIA							

Tabla 3.14. Matriz de elementos repetidos en más de una dimensión.

EN LA DIA DE LA FICHA, EL TITULO QUE SUSCRIBE, VALIENDO
EN LA TESIS DOCTORAL LA CALIFICACION DE sobresaliente Cum laude por unanimidad
MADRID, 17- Septiembre - 1999

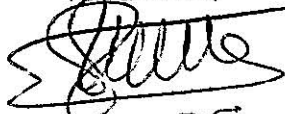
EL PRESIDENTE,


ANTONIO PARDOS

EL SECRETARIO,

Antonio Pardo
FDO: Antonio Pardo

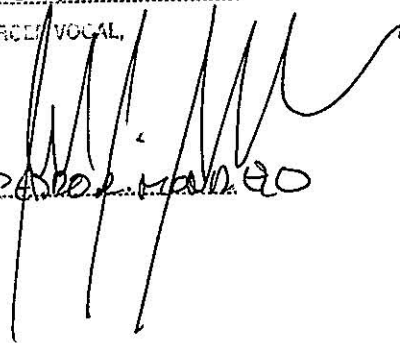
PRIMER VOCAL,


José M. Pardo

SEGUNDO VOCAL,



TERCER VOCAL,



FDO:

ANGEL OREN

FDO:

PARDOS MANDO